

Gelei András

**A SZERVEZETI TANULÁS INTERPRETATÍV
MEGKÖZELÍTÉSE:
A SZERVEZETFEJLESZTÉS ESETE**

Vezetési és Szervezési Tanszék

Témavezető: Dr. Branyiczki Imre

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Gazdálkodástani Ph.D Program

**A SZERVEZETI TANULÁS INTERPRETATÍV
MEGKÖZELÍTÉSE:
A SZERVEZETFEJLESZTÉS ESETE**

Ph.D értekezés

Gelei András

Budapest, 2002

Tartalomjegyzék

<u>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE</u>	1
<u>ÁBRÁK JEGYZÉKE</u>	2
<u>I. BEVEZETÉS</u>	4
<u>II. A SZERVEZET INTERPRETATÍV MEGKÖZELÍTÉSE</u>	11
<u>II.1. SZERVEZETELMÉLETI PARADIGMÁK</u>	12
<u>II.1.1 Funkcionalista paradigma</u>	15
<u>II.1.2 Radikális strukturalista paradigma</u>	16
<u>II.1.3 Radikális humanista paradigma</u>	17
<u>II.2. AZ INTERPRETATÍV SZERVEZETI PARADIGMA</u>	18
<u>II.2.1 A szervezeti valóság, mint a társas / közösségi konstrukció során létrejövő közös jelentésvilág</u>	19
<u>II.2.2 A szervezeti valóság formálása: megegyezés és befolyásolás</u>	24
<u>II.2.3 Szervezet és környezet viszonya</u>	25
<u>II.2.4 Az interpretatív szervezeti paradigma kapcsolata más paradigmákhoz</u>	27
<u>II.2.5 A szervezetek megismerhetősége</u>	30
<u>II.2.6 Jellemző módszertan és kutatási eszközök</u>	31
<u>III. A SZERVEZETI TANULÁS INTERPRETATÍV MEGKÖZELÍTÉSE</u>	33
<u>III.1. A SZERVEZETI TANULÁS, MINT A BEÁGYAZÓDOTT GYAKORLATI TUDÁS KÖZÖSSÉGI FORMÁLÓDÁSÁNAK FOLYAMATA</u>	37
<u>III.1.1. Kiindulópontok</u>	37
<u>III.1.2. Főbb fogalmak, lényeges megállapítások</u>	38
<u>III.1.3. A szervezeti tanulás és tudás értelmezése</u>	52
<u>III.1.4. A szervezeti valóság, mint társas konstrukció</u>	56
<u>III.2. A SZERVEZETI TANULÁS, MINT AZ ÚJ SZERVEZETI LOGIKA KIALAKULÁSA A DOMINÁNS LOGIKA ÉS AZ INNOVÁCIÓS LOGIKA DIALÓGUSÁNAK FOLYAMATÁBAN</u>	59
<u>III.2.1. Kiindulópontok</u>	59
<u>III.2.2. Főbb fogalmak, lényeges megállapítások</u>	60
<u>III.2.3. A szervezeti tanulás és tudás értelmezése</u>	67
<u>III.2.4. A szervezeti valóság, mint társas konstrukció</u>	69
<u>III.3. A SZERVEZETI TANULÁS, MINT A SZERVEZETI TAPASZTALATOK REFLEKTÍV (ÚJRA-) ÉRTELMEZÉSÉN ALAPULÓ AKCIÓTANULÁS ÉS NÖVEKVŐ SZERVEZETI ÖNIRÁNYÍTÁS</u>	70
<u>III.3.1. Kiindulópontok</u>	70
<u>III.3.2. Főbb fogalmak, lényeges megállapítások</u>	73
<u>III.3.3. A tudás és tanulás értelmezése egyéni és szervezeti szinten</u>	90
<u>III.3.4. A szervezeti valóság, mint társas konstrukció</u>	93
<u>III.4. A SZERVEZETI TANULÁS INTERPRETATÍV IRÁNYZATAINAK ÖSSZEHOSONLÍTÓ ELEMZÉSE</u>	93
<u>III.4.1. A szervezeti tanulás interpretatív irányzatai: kapcsolódások és vitapontok</u>	95
<u>III.4.2. A szervezeti tanulás „háttere”: a közös szervezeti valóság, mint társas konstrukció</u>	100
<u>IV. A SZERVEZETI TANULÁS AKTUÁLIS ÉRTELMEZÉSE</u>	103
<u>V. KUTATÁSI PROBLÉMA: SZERVEZETI TANULÁS EGY SZERVEZETFEJLESZTÉSI FOLYAMATBAN</u>	109
<u>V.1. SZERVEZETVÁLTOZTATÁS ÉS SZERVEZETI TANULÁS: A RACIONÁLIS TERVEZÉSI MEGKÖZELÍTÉS</u>	111
<u>V.2. SZERVEZETFEJLESZTÉS: TANULÁS-ORIENTÁLT SZERVEZETI BEAVATKOZÁS (?)</u>	114
<u>V.2.1. A szervezetváltoztatás szervezetfejlesztési megközelítése</u>	114
<u>V.2.2. Szervezeti tanulás a szervezetfejlesztésben</u>	117
<u>V.3. SZERVEZETI TANULÁS A SZERVEZETFEJLESZTÉSSEN: INTERPRETATÍV MEGKÖZELÍTÉS</u>	124
<u>V.3.1. Szervezeti tanulás, mint „a beágyazódott gyakorlati tudás formálódása”; és a szervezetfejlesztés</u>	128
<u>V.3.2. Szervezeti tanulás, mint „az új szervezeti logika kialakulása”; és a szervezetfejlesztés</u>	131
<u>V.3.3. Szervezeti tanulás, mint „reflektív akciótanulás”, és a szervezetfejlesztés</u>	132

<u>VI. KUTATÁSI CÉL ÉS KIINDULÓ KUTATÁSI KÉRDÉS</u>	134
VI.1. KUTATÁSI CÉLOK	135
VI.2. A KIINDULÓ KUTATÁSI KÉRDÉSEK	139
VI.2.1. A kiinduló tág kutatási kérdés	139
VI.2.2. A kiinduló konkrét kutatási kérdések	139
<u>VII. KUTATÁSI TEREPEK ÉS ESET: A TÁRSASÁG ÉS A VÁLLALATI KULTÚRA PROGRAM</u>	142
VII.1. A TÁRSASÁG-RÓL ÁLTALÁNOSAN	143
VII.2. A TÁRSASÁG TÖRTÉNETE	144
VII.3. A VÁLLALATI KULTÚRA PROGRAM	146
VII.3.1. A program vázlatos bemutatása	147
VII.3.2. A program hivatalos lezárását követő időszak eseményei	149
VII.3.3. Fontos megjegyzések és kiegészítések	149
<u>VIII. A KUTATÁSI FÓKUSZ ÉS A KUTATÁSI KÉRDÉS ÚJRADEFINIÁLÁSA</u>	152
VIII.1. ELEMMEGLEPETÉSEK A KUTATÁS SORÁN, ÉS KEZELÉSÜK: (1.) FELSZÖVEZETŐI FÓKUSZ; (2.) ÚJRADEFINIÁLT „ESET”	152
VIII.2. A VÉGLEGES KUTATÁSI KÉRDÉSEK	158
VIII.2.1. A tág kutatási kérdés	158
VIII.2.2. A konkrét kutatási kérdések	158
<u>IX. A KUTATÁS MÓDSZERTANA</u>	163
IX.1. ESETTANULMÁNY MÓDSZERTAN	163
IX.2. KUTATÓI SZEREPDEFINIÓ	165
IX.3. RETROSPEKTÍV KÖZELÍTÉS	167
IX.4. VIZSGÁLATI EGYSÉG ÉS MINTAVÁLASZTÁS	169
IX.5. ADATGYŰJTÉS: KVALITATÍV INTERJÚK	175
IX.6. ADATELEMZÉS: INTERPRETATÍV MEGÉRTÉS	180
IX.7. A KUTATÁS MINŐSÉGE ÉS ÉRTÉKELHETŐSÉGE	188
IX.7.1. Érvényesség és megbízhatóság	189
IX.7.2. Általánosíthatóság	194
<u>X. TANULÁS A VÁLLALATI KULTÚRA PROGRAMBAN: A MEGÉRTÉSI/ELEMZÉSI KERET MEGFOGALMAZÁSA</u>	196
X.1. A MEGÉRTÉSI/ELEMZÉSI KERET MEGSZÜLETÉSE	196
X.2. MEGÉRTÉSI/ELEMZÉSI KERET	202
X.2.1. Függőleges tengely: HIVATALOS versus REJTETT (tudatos / tudattalan)	203
X.2.2. Vízszintes tengely: A jelentésformálódás / tanulás / befolyásolás folyamata	205
X.3. TÉMÁK: A FELSZÖVEZETŐI LOGIKA MEGRAGADÁSÁNAK LÉNYEGES DIMENZIÓI	209
<u>XI. FELSZÖVEZETŐI TANULÁS A VÁLLALATI KULTÚRA PROGRAMBAN</u>	211
XI.1. FELSZÖVEZETŐI LOGIKA, TANULÁS ÉS BEFOLYÁSOLÁS: MEGÉRTÉS-ORIENTÁLT ELEMZÉS	211
XI.1.1. Találkozás a Vállalati Kultúra Programmal	212
XI.1.2. A program szándékolt / tartalmi jelentése	219
XI.1.3. A program visszahatása a felsővezetőkre (önirányuló jelentés)	240
XI.1.4. Mások befolyásolása	268
XI.1.5. A felső vezetés számára „releváns kontextus”	280
XI.2. A FELSZÖVEZETŐI LOGIKA KÜLSŐ / STRUKTURÁLIS ELEMZÉSE	291
XI.2.1. A VKP-beli felsővezetői logika – a teljes megértési/elemzési keret	292
XI.2.2. „Idővonal” - a felsővezetői logika formálódása (változása) a VKP során és után	292
XI.2.3. A felsővezetői szándék összetettsége, ellentmondásossága	296
XI.2.4. Felsővezetői hozzáállás a programhoz: ambivalens elköteleződés	303
XI.2.5. A felsővezetői jelentésformálódás belső dinamikája: felsővezetői játszma	310
XI.3. FELSZÖVEZETŐI TANULÁS A VÁLLALATI KULTÚRA PROGRAMBAN: KÜLSŐ/STRUKTURÁLIS ELEMZÉS	315
XI.3.1. Ismeret szintű (kognitív) tanulás	317
XI.3.2. Gyenge magatartásbefolyásoló hatás	319
XI.3.3. A használt nyelvezet érintő tanulás	320
XI.3.4. Absztrakt, azaz nem gyakorlati tanulás	321
XI.3.5. Absztrakt, azaz nem személyes/tapasztalati tanulás	322
XI.3.6. Kreatív önértékelő tanulás	324

<i>XI.3.7. A Vállalati Kultúra Program és felsővezetői jelentésvilág/szubkultúra egymásra hatása: egyhurkos felsővezetői tanulás</i>	325
<u>XI.4. FELSŐVEZETŐI BEFOLYÁSOLÁS/TANÍTÁS A VÁLLALATI KULTÚRA PROGRAMBAN: KÜLSŐ/STRUKTURÁLIS ELEMZÉS</u>	327
<u>XI.5. FELSŐVEZETŐI LOGIKA ÉS FELSŐVEZETŐI TANÍTÁS/BEFOLYÁSOLÁS – INTEGRÁCIÓ</u>	332
<i>XI.5.1. Szimbolikus jelentésformálás</i>	332
<i>XI.5.2. Vallott és követett elvek – kísérlet az újraértelmezésre</i>	333
<u>XII. REFLEXIÓ ÉS ÁLTALÁNOSÍTÁS: AZ „ELMÉLET” A „GYAKORLAT” TÜKRÉBEN</u>	337
<u>XII.1. TANULÁS A SZERVEZETFEJLESZTÉSBELI TANULÁSRÓL</u>	339
<u>XII.2. TANULÁS A SZERVEZETFEJLESZTÉSRŐL</u>	348
<u>XIII. ZÁRÁS</u>	352
<u>HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE</u>	355

Táblázatok jegyzéke

<u>III.1. táblázat: A négy innovációs modell (befolyásolási stratégia) összehasonlítása (forrás: Bouwen és Fry, 1991:42).</u>	65
<u>IX.1.táblázat: Mintaválasztási stratégiák a kvalitatív kutatásban (forrás: Miles és Huberman, 1994:28)</u>	171
<u>IX.2. táblázat: A kutatás során kidolgozott és alkalmazott adatelemzési közelítések – és kutatói attitűdök – a felsővezetői logika elemzésére (saját értelmezés és fogalomhasználat)</u>	187
<u>IX.3. táblázat: Az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság értelmezése (forrás: (Easterby-Smith et al, 1993: 41)</u>	189
<u>X.1. táblázat: A felsővezetői logika elemzéséhez előállított és felhasznált megértési/elemzési keret</u>	203
<u>XI.1. táblázat: A Vállalati Kultúra Programhoz kötődő felsővezetői logika</u>	294
<u>XI.2. táblázat: A Vállalati Kultúra Programbeli felsővezetői szándék (összefoglalás)</u>	298
<u>XI.3. táblázat: Vállalati Kultúra Program: ambivalens felsővezetői elköteleződés</u>	306
<u>XI.4. táblázat: Felsővezetői magatartásminták a Vállalati Kultúra Program során / után</u>	309
<u>XI.5. táblázat: Felsővezetői tanulás a Vállalati Kultúra Programban</u>	317
<u>XI.6. táblázat: A felsővezetői befolyásolás természete – a Vállalati Kultúra Program demokratikus jellegének értelmezése</u>	331
<u>XI.7. táblázat: A felsővezetői logika, és annak jelentésbefolyásoló hatása más szereplőcsoportokra (külső/kutatói megítélés)</u>	336
<u>XII.1. táblázat: Megértési/elemzési keretből fejlesztési keret</u>	351

Ábrák jegyzéke

<u>II.1. ábra: A Burrell és Morgan (1979) által azonosított szociológiai / szervezetelméleti paradigmák (forrás: Alvesson és Willmott, 1996: 55, egyszerűsítve)</u>	14
<u>X.1. ábra: Szervezeti tanulás és befolyásolás egy felülről kezdeményezett szervezetfejlesztési beavatkozásban</u>	197
<u>X.2. ábra: Felsővezetői tanulás és befolyásolás a Vállalati Kultúra Programban</u>	197
<u>XI.1. ábra: „Idővonal” – a felsővezetői logika formálódása a VKP során és után</u>	295
<u>XI.2. ábra: Felsővezetői jelentésformálódás – felsővezetői játszma</u>	313
<u>XI.3. ábra: Gyakorlati tanulás: elmélet és gyakorlat elengedhetetlen ütköztetése</u>	322
<u>XI.4. ábra: Tapasztalati tanulás: elvek és személyes/közösségi tapasztalat kíméletlen ütköztetése</u>	323
<u>XI.5. ábra: Vallott elv versus követett elv értelmezési lehetőségei egy OD intervencióban: kísérlet az újraértelmezésre</u>	334

Szeretteimnek

I. Bevezetés

A szervezeti tanulás napjainkban a szervezeti magatartástudomány és a szervezetelmélet egyik legnépszerűbb témája, sokan írnak róla, és egyre több az empirikus kutatás is. De éppen az ebből fakadó komplexitás, szerteágazóság miatt nehéz is a téma – értesüléseim szerint egyes angliai egyetemeken kifejezetten lebeszélnek a doktori hallgatókat a szervezeti tanulásról, mint kutatási területről. Nemcsak a nagyszámú publikáció feldolgozása jelent nehézséget, hanem az is, hogy sokféle tudományterületi háttér (pszichológia, szociálpszichológia, szociológia, antropológia), társadalom- és szervezetelméleti felfogás, és ezzel együtt sokféle előfeltevés-rendszer jelenik meg a szervezeti tanulásról való gondolkodásban.

A szervezetelméleti előfeltevések és a szervezeti tanulás összekapcsolása számomra is egyre fontosabbá vált az elmúlt években, ami e dolgozat koncepcionális részeiből érzékelhető. A mögöttes előfeltevésekre való reflexió rendszeresen visszatérő elem a szervezeti tanulás különféle megközelítéseiben. De mindez nemcsak elméletileg fontos, hanem a „szervezeti tanulásról való tanulás” miatt is: egy szervezetkutató számára a kéthurkos tanulás például éppen saját szervezetcselekvésének tudatosítását jelentheti, s így önmegértési mozzanattá válik. A szervezeti tanulásról szóló dialógust is segíti, ha nemcsak a következtetésekről, hanem az előfeltevésekről is párbeszédet tudunk folytatni. Megváltozott előfeltevéseink alapján pedig újfajta kérdéseket tehetünk fel, és új válaszokat kaphatunk. S ez már elvezet a gyakorlathoz: az, hogy empirikus vizsgálatot végző kutatóként miként közelítjük meg a szervezet tanulását, vagy, hogy fejlesztőként miként avatkozunk be ebbe a tanulási rendszerbe, alapvetően függ mögöttes előfeltevés-rendszerünkől.

A dolgozat és a megvalósult kutatás három fő kiindulópontjából kettő elméleti, egy pedig gyakorlati.

Az első kiindulópontot a szervezeti tanulás elmélete jelentette. A szervezeti tanulás témájához a szervezeti alkalmazkodás, a hosszú távú szervezeti sikerességet biztosító szervezeti megújulás kérdéskörén keresztül „jutottam el”; ez a szervezeti tanulás irodalmában mindmáig meghatározó téma. Az egyik fő kérdés ennek kapcsán az, hogy a szervezeti rutinok kialakítása

révén a szervezet miként intézményesíti a sikeres szervezeti válaszokat és problémamegoldási módokat. A szervezeti memória, az információ-megosztás és a tudásmenedzsment pedig a bevált megoldások szervezeti rögzítéséhez és elterjesztéséhez köthető. A környezet változékonyságának növekedésével ugyanakkor még fontosabbá vált az a kérdés, hogy egy szervezet miként tud rugalmasan reagálni a külső környezet változásaira, s milyen az a szervezet, amely proaktív módon elébe tud menni a változásoknak. A szervezeti változás és a szervezeti tanulás témaköre itt találkozik: a szakirodalom számos olyan tényezőt sorol fel, amely segítheti vagy gátolhatja a szervezeti adaptációt, a szervezeti felejtést, a másod-fajú szervezeti változást vagy a kéthurkos szervezeti tanulást. A szervezeti *tanulás*, a szervezeti *változás* és a szervezeti *adaptáció* fogalmak tehát hasonló jelenségre utalnak: a szervezet sikeres környezeti alkalmazkodására. A tanuló szervezet koncepciója pedig egy új szempontot is megjelenít, azt, hogy a pusztán alkalmazkodás mellett/helyett inkább a szervezet egyre növekvő célélérő képessége, azaz *fejlődése* és *önfejlesztő-képessége* válik elsődlegessé.

A szervezeti tanulás szakirodalmának tanulmányozása és a különféle közelítések megismerése nem ad azonban egyértelmű választ, illetve nagyon is eltérő válaszokat ad a szervezeti tanulás elméleti alapkérdéseire. Most csak kettőt említek:

- *Mit jelent a „tanulás” a szervezeti tanulásban?* Az előzők alapján jelenthet szervezeti adaptációt, szervezeti változást, szervezeti tudásmegosztást, szervezeti fejlődést vagy a szervezet önfejlesztő képességét is, de más válaszok is elképzelhetők.
- *Mit jelent a „szervezeti” a szervezeti tanulásban?* A kérdés annak a szakirodalomban gyakran emlegetett kijelentésnek a háttérét firtatja, mely szerint: a szervezeti tanulás több és más, mint a szervezeti tagok egyéni tanulásainak összessége.

E kérdéseket nem könnyű megválaszolni, nem véletlen, hogy összefoglaló tanulmányukban Weick és Westley (1996) a „szervezeti tanulás” szóösszetétel két tagját eleve összebékíthetetlennek tartja. De a kérdésekre azért sem adható egyszerű válasz, mert nagyon sokféle válasz létezik. Easterby-Smith, Snell és Gherardi (1998) szerint a szervezeti tanulás kutatói különféle „gyakorlat-közösségekbe” tartoznak, s ezek elkülönülnek aszerint, hogy (1) mi a céljuk a szervezeti tanulás tanulmányozásával; (2) mit tartanak a szervezeti tanulás lényegének és alapvető természetének; (3) milyen kutatási módszertant tartanak megfelelőnek a jelenség tanulmányozására, (4) miként vélekednek a szervezeti tanulást elősegítő szervezetváltoztatási beavatkozásokról. Ezt a szempontrendszer én még eggyel

kiegészítettem: (5) milyen szervezetelméleti alapállásból indulnak ki (például miként fogják fel magát a szervezetet, a környezetet, és a szervezet-környezet kapcsolatot).

A második kiindulópontom szervezetelméleti. A szervezeti tanulás értelmezéséhez és az alapkérdések – egyfajta – megválaszolásához véleményem szerint vissza kell nyúlnunk a szervezetelméletekhez, sőt, a tudományfilozófiához. Nemcsak a szervezeti tanulásban merül fel például a „kollektív” (a „szervezeti”) tényező értelmezésének bizonytalansága, hanem a szervezet kapcsán általában is. A szervezeti valóság természetéről kialakított elképzelésünk újraértelmezheti a környezet-szervezet viszonyt, és így értelemszerűen a szervezeti tanulás lényegét is.

A szervezetről és a szervezeti tanulásról való gondolkodásom alapvetően megváltozott, amikor megismerkedtem a szervezetelméleti paradigmákkal, s ezen belül az interpretatív illetve szociálkonstruktivista szervezet-felfogással. A szervezeti tanulás fő kérdése ebben a megközelítésben már nem az, hogy a szervezet miként alkalmazkodik a „külső” környezethez. Ehelyett az lesz lényeges, hogy a szervezetben miként jön létre a környezeti (és szervezeti) valóság „belső” értelmezése; kik és miként alakítják, hogy „mi mit jelent” a szervezetben. Az interpretatív szervezatközelítés a szervezetek szimbolikus – kulturális természetére hívja fel a figyelmet, *a szervezetek lényege az interszubjektív és közös szervezeti jelentésvilág.* Az interszubjektív jelentések alapján lehetőség nyílik a szervezeti tanulás újfajta, valóban kollektív értelmezésére.

A harmadik, gyakorlati kiindulópontom a (magatartástudományi) szervezetfejlesztés volt, amely a szervezetráfordítás egyik átfogó szemléletmódja és gyakorlata. A szervezetfejlesztést (OD-t) gyakran tanulás-orientált szervezeti beavatkozásként is emlegetik, amelynek hangoztatott célja, hogy ne csak egy-egy probléma megoldását segítse, hanem fejlessze is a szervezeti problémamegoldó- és tanulóképességet, ezzel is segítve a hosszú távú szervezeti alkalmazkodást. Már az is izgalmas kérdés, hogy a szervezetfejlesztés hosszú távon valóban javítja-e a szervezeti alkalmazkodást, eredményez-e bármiféle szervezeti tanulást. A szervezetfejlesztési beavatkozások „hatékonyság-mérése” azonban nem megoldott, az eredmények jelentősen függnék a kutatók kiinduló feltevéseitől (mit mérnek), a mérés módszertanától (hogyan mérnek) és időzítésétől (mikor mérnek).

A szervezetfejlesztés tanulási hatása azonban nemcsak a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatást jelentheti, hanem azt is, hogy egy-egy OD beavatkozás miként „csapódik le” a szervezetben, azaz hogyan „élik meg” és értelmezik azt a változtatás érintettjei. Ez már csak azért is érdekes, mert a szervezetfejlesztés követett gyakorlata gyakran nem, vagy csak kevéssé egyezik a hirdetett elvekkel (pl. humánorientáció, növekvő szervezeti demokrácia, átlátható beavatkozás, nyílt konfliktuskezelés, felhatalmazás és önirányítás). A kritikai elmélet oldaláról nagyon kemény bírálatok fogalmazódnak meg.

Ezen tehát azok az alapok, kiindulópontok, melyek kutatómunkámat vezérelték. Illetve az az alapvető cél, hogy *kutatásom legyen mind az elmélet, mind a gyakorlat számára releváns és hasznos*. Talán „kettős identitásom” miatt, de számomra lényeges, hogy a tudományos közösség és a szervezetfejlesztői szakma között megélénküljön a párbeszéd – hiszen mindkét „tábor” ugyanazt a szervezeti valóságot kívánja minél jobban megérteni, még ha más céllal is. Úgy gondolom, hogy a szervezeti tanulás, mint téma, és az interpretatív felfogás erre kiváló lehetőséget ad. Elmélet és gyakorlat közelítését azonban nem „a létező legkisebb közös többszörös” megtalálásával képzeltem el. Ehelyett olyan integrálásra törekedtem, amelynek háttérét (1.) a szervezeti tanulás (és kisebb részben a szervezetfejlesztés) elméleti, interpretatív alapú továbbgondolása; (2.) az interpretatív kutatási filozófia és módszertan céltudatos alkalmazása; valamint (3.) a szervezetfejlesztési gyakorlat, az ott megvalósuló tanulás mélyelemzése jelenti. Elmélet és gyakorlat egymásra vonatkoztatásával azok gazdagítása volt a célom.

A dolgozat első része az elméleti megalapozás és továbbgondolás. Ennek során bemutatom az interpretatív szervezETFelfogást, s röviden összehasonlítom a kritikai és institucionalista megközelítésekkel. Azért lényeges ez, mert sok a közös pont – bizonyos értelemben mind a szervezeti valóság társas/társadalmi konstruáltságát feltételezi, mégis alapvetők a különbségek. Az elméleti rész legfontosabb célja azonban *a szervezeti tanulás és az interpretatív megközelítés integrálása* volt, hiszen interpretatív alapon feloldhatóvá válik több tanuláselméleti alapl dilemma, mi több, tárgyalhatóvá és vizsgálhatóvá válik a szervezeti tanulás hatalmi vetülete. A legfontosabb elméleti eredménynek azt tartom, hogy azonosítottam, adott szempontok mentén bemutattam, és összehasonlítottam *három interpretatív szervezeti tanulás irányzatot*. Így lehetségessé vált a szervezeti tanulás fogalmának újradefiniálása is: interpretatív alapon azt *a közös szervezeti jelentésvilág*

formálódásának folyamataként értelmeztem. Azt gondolom, hogy ez nemcsak elméleti szempontból lényeges, de azért is, mert e tág felfogás alapján új gyakorlati kérdések vethetők fel és válnak vizsgálhatóvá. Már az elmélet és a gyakorlat közötti híd megteremtése jegyében kapcsoltam össze a szervezetfejlesztést és a szervezeti tanulást, bemutatva az OD funkcionálisa, kritikai és interpretatív értelmezési lehetőségeit.

Ide kapcsolódik empirikus kutatásom. A fő téma: *”Milyen szervezeti tanulás valósul meg egy felülről kezdeményezett szervezetfejlesztési beavatkozásban?”* A kérdés nemcsak általában érdekelt: kutatásomban egy olyan konkrét OD program tanulási hatásait vizsgáltam, amelyben tanácsadóként korábban magam is részt vettem. Ez egy speciális helyzet, amely tudatos módszertani kezelést igényelt, ugyanakkor kiváló lehetőség volt, hogy kutatási témámról a lehető legtöbbet tanulhassak. Módszertani szempontból a legfontosabbnak azonban azt a megközelítést és gyakorlatot tartom, melyet az adatelemzéskor alkalmaztam, s amit Kvale (1996) alapján *„jelentés-interpretációnak”* nevezhetünk. Interpretatív felfogásban az interpretáció eredménye (a jelentés) ugyanis nem választható le sem az interpretációs folyamatról, sem a kutató önmegértéséről. Nagyon fontos volt körülhatárolnom és tudatosítanom saját orientációimat: *megértés-orientált elemzés* illetve *külső/kutatói elemzés*, s a megértés-orientáción belül *szövegű olvasat és kritikai olvasat*. Ezek alkalmazása, ha könnyebbé nem is, mindenképp izgalmasabbá tette az értelmezési folyamatot.

Megközelítésem tehát több értelemben is „interpretatív”: (1.) az interpretatív szervezetelmélet alapján a szervezeti tanulás interpretatív értelmezése foglalkoztat; (2.) empirikus kutatásom során az interpretáció, a *„jelentéslehetőségek kibontása”* a cél; (3.) s mindez egy állandó kutatói önmegértést, ön-interpretációt igényel.

Az empirikus kutatás során több meglepetés ért, szükségessé téve a kutatás-módszertani kezelést. Ennek eredményeként *újradefiniáltam a kutatási fókusz*t: a vizsgált szervezet felsővezetői csoportja került a középpontba. Emellett létre kellett hoznom egy olyan *megértési/elemzési keretet*, amely mentén már meg tudtam ragadni a kutatási problémát, s el tudtam végezni az elemzést. A *megértés-orientált elemzés* fő célja az volt, hogy a szervezetfejlesztési programot és annak lecsapódását minél inkább „belülről”, a felsővezetők szemszögéből nézve mutassam be. Így vált értelmezhetővé és bemutathatóvá az intervenciót kísérő felsővezetői tanulás is.

A konkrét tapasztalatok emellett lehetőséget adtak az (elméleti és gyakorlati) általánosításra. A szervezeti tanulás koncepcionális háttérét tekintve fontos volt megkülönböztetnem *szándékolt tanulást, nem szándékolt tanulást, megvalósult tanulást és meg nem valósult tanulást*. A *vallott elv – követett elv fogalompár* is újraértelmezhetővé vált egy OD folyamatban, csakúgy, mint az *egyhurkos-kéthurkos tanulás*. Emellett értelmezhetővé és megnevezhetővé vált a „*kreatív önérdekű tanulás*” jelensége. Gyakorlati szervezetfejlesztési szempontból pedig meghatározónak tartom, hogy egy klasszikus módon sikeresnek ítélt szervezetfejlesztési beavatkozásról interpretatív közelítéssel kiderülhet ennek ellenkezője is.

S végül néhány szó az alkotási folyamatról, a szerzőről, és segítőiről. E dolgozat számomra egy sokéves, inspirációval és elakadásokkal, nagy felismerésekkel és megoldhatatlannak tűnő problémákkal teli folyamat eredménye. A disszertáció így személyes tanulásom, útközben elkövetett hibáim dokumentuma is. A folyamat számomra ugyanannyira fontos, mint a végeredmény; e kettő, azt hiszem, elválaszthatatlan. S tudom, hogy idáig nem sikerült volna eljutnom, ha nincsenek sokan, akik támogatnak ezen az úton.

Elsőként szüleimnek, Anyunak és Apunak szeretném megköszönni az odaadó segítséget, és a szeretetet, melyet mindvégig éreztem. Nagynénémnek, Panninak is hálás vagyok mindazért a szakmai és lelki támogatásért, melyet számomra nyújtott. Köszönöm a sok gondoskodást és türelmet, melyet kaptam Tőletek! Zsuzsának, kedvesemnek is nagyon köszönöm, hogy elviselte a sok monoton, munkával telt napot, köszönöm a szeretetet és a kitartást, de a nehéz pillanatokon átlendítő szakmai segítséget is!

Szeretném megköszönni Dobák Miklós, Balaton Károly és Bakacsi Gyula türelmét, támogatását, és többszöri kiállítását mellettem! Amit tudtak, mindent megtettek, hogy sikeresen zárjam le munkámat. Köszönöm kollégáim, a BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék munkatársainak segítségét is – többüktől tényleg sok támogatást kaptam! Takács Sándor különösen sok feladatot átvállalt tőlem, és még így is volt ereje kíváncsinak lenni munkálkodásomra. Móricz Péter pedig az utolsó pillanatokban nyújtott pótolhatatlan segítséget. Külön köszönöm Kiss Mária (Marcsi) segítségét, nemcsak az interjúk legépelésében, hanem minden egyébben!

Bokor Attilának a korábbi együttgondolkodások mellett leginkább azért mondok köszönetet, mert saját Ph.D kutatásával előttem járva sok kérdést megválaszolt a számomra is.

Hálás vagyok az OD Partner minden tagjának, amiért türelmesek voltak, és érezhetően drukoltak nekem. Császár Csabának külön is szeretnék köszönetet mondani ezért, s azért is, hogy interjúalanyként is rendelkezésemre állt!

Témavezetőm, Branyiczki Imre a legfontosabb pillanatokban mindig segítségemre volt, sokszor éppen azzal, hogy megerősített szándékaimban, gondolataimban. Köszönet érte!

Szeretném megköszönni bírálóimnak, Prof. Dr. Burkard Sieversnek, Dr. Kovács Sándornak és Dr. Sárvári Györgynek, nemcsak az erőfeszítést, hanem azt is, hogy megerősítéseikkel vagy építő kritikájukkal terelték gondolkodásomat, felhívták figyelmem a továbblépés valódi lehetőségeire.

Hálával tartozom az általam vizsgált szervezet, a TÁRSASÁG vezetőinek és munkatársainak, amiért rendelkezésemre álltak hosszú órákon keresztül. Külön köszönet a késő estébe nyúló beszélgetésekért! Leginkább a TÁRSASÁG vezérigazgatójának vagyok hálás, hiszen nemcsak lehetővé tette kutatásomat, de támogatta is!

Köszönöm mindazok figyelmét és szemléletét, akik segítettek, hogy ráálljak a keresés és tanulás útjára. Boros Andrástól, Sárvári Györgytől és Miklósfalvi Máriától nagyon sok inspirációt és bölcsességet kaptam az utóbbi időkben.

A kezdeteket Eric R.J. Lefebvre professzor (Limburg Universitair Centrum, Belgium) „radikális” gondolatai jelentették – igaz, akkor még keveset értettem belőlük. A Leuveni Katolikus Egyetemen (Belgium) René Bouwen, és Bert Overlaet professzorok „keret-feszegető” nézeteiből már több juthatott el hozzám. Sokat jelentettek a Paul Salipante professzorral (Case Western Reserve University, Cleveland, USA) folytatott beszélgetések is. E gondolatok saját élményüvé, személyessé válását 1996-ban egy egyhetes Tavistock konferencia segítette – az esemény igazgatója Prof. Burkard Sievers volt.

Végül szeretnék köszönetet mondani azoknak a társaimnak, segítőimnek és barátaimnak, akik inspiráltak, konfrontáltak, vagy épp elfogadtak, s ezzel könnyítették meg a továbblépést!

II. A szervezet interpretatív megközelítése

A szervezetelmélet és a szervezetcutatás legutóbbi két évtizede során nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezetek megértése és vizsgálata (s így természetesen a szervezeti tanulás vizsgálata is) nagyban függ a mögöttes paradigmától, attól, hogy milyen előfeltevésekre alapozva közelítjük a szervezetet (Gioia, és Pitre, 1990). Kuhn (1984) paradigmafogalmát tágran értelmezve és a szervezetekre alkalmazva azt olyan általános szemléletként és jellemző gondolkodásmódként foghatjuk fel, amely alapvető hiedelmeket és meggyőződéseket tükröz a szervezeti valóság lényegéről (ontológia), a szervezeti tudás természetéről (episztemológia), az emberi természetről, valamint e jelenségek tanulmányozhatóságáról (metodológia) (lásd pl. Gioia és Pitre, 1990)¹. Eltérő szervezetelméleti paradigmákban más számít „elmélet”-nek, és különbözik az elméletalkotás célja; látszólag ugyanabban a témakörben más kutatási kérdéseket más módon vizsgálnak, és jellegében is eltérő válaszokhoz jutnak. „Ugyanaz” a fogalom így egészen mást jelenthet a különböző paradigmákban (a „szervezeti struktúra” eltérő felfogásairól lásd: Gioia és Pitre, 1990; az információrendszerek különféle „perspektíváiról”: Drótos, 1999; míg a „szervezeti kultúra” esetében: Smircich, 1983a; Schultz és Hatch, 1996)².

A mögöttes előfeltevések és meggyőzések tudatosítása – és tudatos felülvizsgálata – a szervezetcutatásban azért fontos, mert (Astley és Van de Ven, 1983; Morgan, 1986, 1995; Kieser, 1995):

- maga a szervezet is egy komplex és sokoldalú jelenség, amelynek megértéséhez és elemzéséhez többszempontú közelítésre van szükség;

¹ A paradigmák Kuhn (1984:30) számára "...a valóságos tudományos gyakorlat egyes elfogadott mintái - ezek a minták magukban foglalják a megfelelő törvényt, elméletet, az alkalmazást és a kutatási eszközöket együtt - olyan modellek, amelyekből a tudományos kutatás sajátos összefüggő hagyományai fakadnak". A paradigmák "általánosan elismert tudományos eredmények, amelyek egy bizonyos időszakban a tudományos kutatók egy közössége számára problémáik és megoldásaik modelljeként szolgálnak." (u.o.) A paradigmák a tudósok számára ugyanakkor speciális látásmódot is jelentenek, amelyek "a tapasztalat nagy területeit határozzák meg egyszerre" (i.m.: 174).

² A paradigmák szervezetelméleti szerepét nagy hatású művükben legelőször Burrell és Morgan (1979) fogalmazták meg, de fontos Astley és Van de Ven (1983) tanulmánya, illetve Morgan (1986) könyve a metaforák szervezeti szerepéről. Német nyelvterületen elsősorban Kieser és Kubicek (1978), majd később Kieser (1995 [1993]) elemezte a szervezetelméletekben feltárható mögöttes előfeltevéseket, míg hazánkban például Kindler József (1980), Máriás Antal (1989) és Kovács Sándor (1990) mutatott rá a szervezetelméletek különbözőségeire és paradigmafüggőségére.

- az eltérő előfeltevések bázisán viszont már maga a vizsgált jelenség és a kutatási probléma is megváltozik;
- a szervezetek árnyalt és sokoldalú megértését ugyanakkor csak olyan dialógus szolgálhatja, amelyben a mögöttes elméleti előfeltevések is a kommunikáció részét képezik;
- a szervezetelméletek politikai természetéről és etikai vetületéről sem feledkezhetünk meg: a szervezetelméletek maguk is „alakítják” azt a szervezeti valóságot, amelyet vizsgálnak (hiszen az eltérő perspektívák alapján eltérő következtetések adódnak a „kíváncsok” és „sikeres” szervezetekre vonatkozóan, s e következtetések általában szervezetalakítási „tanácsokban” öltenek testet).

A szervezetekről való tudás paradigma-függősége („episztemikus” jellege) miatt Gioia és Pitre (1990) felszólít a „paradigma-tudatos” elmélet-építésre és szervezetkutatásra. Ebből jelen kutatás számára az következett, hogy:

1. *a szervezeti tanulás megfelelő vizsgálatához tisztáznom kell saját szervezetelméleti alapállásomat, majd*
2. *erre alapozva lehet és szükséges definiálnom az ennek megfelelő „szervezeti tanulás” – értelmezést; s csak ezután kerülhet sor*
3. *a kutatási probléma és a kutatási kérdés megfogalmazására, valamint az alkalmazott módszertan további elemeinek meghatározására.*

II.1. Szervezetelméleti paradigmák

Gibson Burrell és Gareth Morgan (1979) a társadalmi és szervezeti valóság vizsgálatának négy paradigmáját határozta meg, s ezeket egy 2x2-es mátrixban helyezte el. A mátrix egyik dimenzióját a szervezeti valóság „szubjektív versus objektív” természetére vonatkozó tudományfilozófiai előfeltevés feszíti ki. Az „objektivistá” közelítés azt feltételezi, hogy a szervezetek lényegét a megfigyelő szubjektumától függetlenül létező „külső” szervezeti valóság jelenti, amely látható és mérhető szervezeti jelenségekben és általánosítható

törvényekben ragadható meg. Az emberi cselekvést eszerint elsősorban a cselekvő tudatától függetlenül („objektíve”) létező külsődleges *struktúrák* és *törvényszerűségek* határozzák meg; e valóság-felfogást emiatt az emberi természet szempontjából „*deterministának*” is nevezhetjük (lásd pl. Giddens, in: Blaikie, 1995; a szervezetekre vonatkozóan: Astley és Van de Ven, 1983). Ez a feltevés a természettudomány mintájára a társadalomtudomány, így a szervezetkutatás esetében is feltételezi az „objektivitást” (azaz az értékmentességet és a vizsgált rendszer érintetlenül hagyását); melyet a tudományos módszertan biztosíthat. Ezzel szemben a „*szubjektivista*” felfogás szerint a szervezeti valóság nem látható és nem vizsgálható közvetlen módon, hiszen nem a megfigyelhető jelenségek jelentik a szervezetek lényegét, hanem azok a jelentéstartalmak és értelmezések, amelyek interszubjektív folyamatokban, azaz interakciók és kommunikáció révén jönnek létre. A szervezeti valóságot az interakciókban kialakuló jelentések hozzák létre, tartják fenn vagy változtatják meg, s a szervezetkutatás is csak az interakciók, értelmezések és jelentések megismerésén keresztül lehetséges. Ez egyben egy „*voluntarista*” megközelítés, amely a szervezeti szereplők „*szabad cselekvésének*” lehetőségét feltételezi (Astley és Van de Ven, 1983).

Burrell és Morgan mátrixának másik dimenziójában a „*társadalmi rend versus radikális változás*” társadalom- és szervezetkoncepciója van. A „*társadalmi rend*”-re vonatkozó előfeltevés a különféle érdekek összeegyeztethetőségének feltételezésével a szervezetekben megteremthetőnek tartja a szereplők közötti konszenzust és harmóniát; a legfőbb kihívásnak pedig a rend és a belső stabilitás fenntartását tekinti. Ez a folyamatos adaptáció révén, a szervezet ún. „*dinamikus egyensúly*”-ának megteremtésével biztosítható (Katz és Kahn, 1966; Lewin, 1975). A „*radikális változás*”-t feltételező megközelítés ellenkező alapállású, hiszen a szervezeti valóságot alapvetően ellentmondásosnak és feszültségekkel telinek véli, amelyben a látszólagos stabilitást csak erővel és elnyomással lehet fenntartani, s ahol a különféle csoportok és osztályok közötti küzdelem elvezet(het) a forradalmi változásokhoz. A következő oldalon található ábra leegyszerűsítve összefoglalja Burrell és Morgan modelljét:

II.1. ábra: A Burrell és Morgan (1979) által azonosított szociológiai / szervezetelméleti paradigmák (forrás: Alvesson és Willmott, 1996: 55, egyszerűsítve)

		<i>Radikális változás</i>	
<i>Szubjektív valóság</i>	Radikális Humanizmus	Radikális Strukturalizmus	<i>Objektív valóság</i>
	Interpretatív Szociológia	Funkcionalista Szociológia	
		<i>Társadalmi rend</i>	

Meg kell jegyezni, hogy egy-egy paradigmán belül sokféle irányzat és megközelítés létezik. Sokan kritizálják is a modellt azért, mert túlságosan leegyszerűsíti a szervezeti valóság és a szervezetelméletek komplexitását, hiszen élesen kategorizál, és minden megközelítést kényszerűen besorol valamelyik paradigmába. A bírálók szerint a „szubjektív – objektív” illetve a „társadalmi rend – radikális változás” sokkal inkább végpontjai egy-egy kontinuumnak, semmint egymást teljesen kizáró lehetőségek. Burrell és Morgan felosztása viszont azt is sugallja, hogy a paradigmák közötti „határok” átjárhatatlanok, a paradigmák összevetetetlenek egymással (inkommenzurabilitás), s a szervezettudomány fejlődése is csak elkülönülő irányokban lehetséges (Willmott, 1995; Alvesson és Willmott, 1996; magyarul: Bokor, 1994). A más véleményen lévők ezért kitartóan elemzik a határok átjárhatóságának lehetőségeit akár az elméletben (Willmott, 1995), akár az elmélet-építésben (Astley és Van de Ven, 1983; Gioia és Pitre, 1990; Schulz és Hatch, 1996), de konkrét empirikus kutatásokban is (Hassard, 1991).

A következőkben Astley és Van de Ven (1983), Morgan (1986, 1995), Gioia és Pitre (1990), Blaikie (1995), illetve Alvesson és Willmott (1996) alapján röviden (és szükségképpen egyszerűsítve) jellemzem a Burrell és Morgan által azonosított szervezetelméleti paradigmákat, de az interpretatív megközelítést részletesebben is tárgyalom.

II.1.1 Funkcionalista paradigma

A szervezetelméletekben a legutóbbi időkig a meghatározó paradigma a szervezeti valóság objektivitását és az alapvető szervezeti egyetértést tételezi fel. Az objektivitás tétele szerint a szervezeti valóság független a megfigyelő szubjektumától, értve ezalatt mind a szervezeti tagokat, mind a szervezetkutatókat. Az objektíve adott (társadalmi és szervezeti) struktúrák fontosabbak a cselekvés befolyásolásában, mint az egyéni mérlegelés és az autonóm döntés. Azaz, a szervezeti valóságot általános törvényszerűségek mentén ragadhatjuk meg és írhatjuk le, s a tudományos kutatás célja az általános összefüggések minél pontosabb feltárása és mérése. A szervezeti magatartást leíró általános kapcsolatok megismerése a vezetés számára ugyanakkor lehetővé teszi, hogy tervszerűen és hatékonyan alakítsa ki a szervezetet. Ehhez a vezetésnek elsősorban a struktúrákat kell befolyásolnia, amely – megfelelő tudományos ismeretek esetén – biztosítani fogja a vezetői célok elérését (strukturális funkcionalizmus). Mivel pedig feltételezzük az érdekek és célok közötti eredendő konszenzust, a vezetői célok szolgálata egyben a szervezeti célok elérését, a jó szervezeti teljesítményt is garantálja.

A struktúrák megfelelő kialakítása elsősorban a külső környezet miatt vetődik fel (amely a szervezet szempontjából a legkevésbé befolyásolható tényező). A szervezetnek illeszkednie kell e külső és objektív realitáshoz, ami csak a folyamatos adaptáció révén képzelhető el. A vezetőnek (vezetésnek) ebből a szempontból is kitüntetett a szerepe, hiszen a környezetről ő rendelkezik érvényes és megbízható adatokkal, azokat ő képes átlátni és értékelni, valamint a szervezet érdekeinek megfelelő döntéseket meghozni. A funkcionalista paradigma legjellemzőbb példáiként a nyílt rendszerelméletet (pl. Katz és Kahn, 1966, Johnson, Kast és Rosenzweig, 1969 [1989]; összefoglalóan: Kindler, 1989), a szociotechnikai rendszerelméletet (Trist, 1981; Pasmore, 1988; Pasmore és Khalsha, 1993), a strukturális kontingenciaelméletet (Burns és Stalker, 1961; Lawrence és Lorsch, 1967; összefoglalóan: Pugh, 1981, magyarul: Kovács, 1989) és a stratégiai irodalom számos megközelítését (összefoglalóan: Mintzberg és Quinn, 1991; Antal-Mokos et al, 1997) említhetjük.

A funkcionalista paradigma legfőbb erényei között Morgan (1995) például a következőket említi: megteremti a vezetés számára a szervezetek irányításának nyelvét; értékelési alapot jelent a gyakorlati működés megítéléséhez és minősítéséhez; emellett tervezhető, irányítható,

ellenőrizhető és stabil szervezeti rend megteremtésének lehetőségét sugallja a vezetők számára. Az „alternatív” paradigmák viszont éppen a hátrányok között említik a funkcionista szervezetelméletek túlzott vezetői szemléletét; azt, hogy a vezetői irányítás és kontroll eszközei és fenntartói; hogy determinista felfogásuk tagadja az emberi természet szabadságát és autonómiáját, s hogy „status quo”- orientáltságuk fenntartja és stabilizálja a jelen viszonyait³.

II.1.2 Radikális strukturalista paradigma

Az objektív valóság feltételezésével determinista szemléletet képvisel a radikális strukturalista nézőpont is, a funkcionista paradigmához képest azonban inkább „makro” szemléletben. A gondolkodást és cselekvést meghatározó, vagy legalábbis erősen befolyásoló erők ugyanis ebben a felfogásban azok a társadalmi struktúrák, amelyek történelmileg alakultak ki, ezért adottak és az egyéntől függetlenül léteznek. Itt elsősorban a társadalmi osztálystruktúrára, a gazdasági berendezkedés és az ipari termelés kialakult módjára kell gondolni, és ebből származik a társadalmi/szervezeti lét alapvetően konfliktusos jellege is.

A radikális strukturalista felfogás marxi alapokon azt állítja, hogy a társadalmi struktúrák és rendszerek a hatalom, a dominancia, az elnyomás, a kizsákmányolás és elidegenedés struktúrái, s ezt képezik le a szervezetek is (a szervezetek politikai ökonómiájáról lásd még: Türk, in: Kieser, 1995). A társadalmi egyenlőtlenségekre alapozott kvázi stabilitás fenntartása a nyílt erőszak mellett például a gazdasági struktúrák és a szervezeti viszonyok révén lehetséges, amelyek objektíve fenntartják és újrateremtik a társadalmi különbségeket. A radikális változásra azért van szükség, mert a jelenkor társadalmi, környezeti és humán problémáira a kapitalizmus struktúráin belüli reform nem, csak azok alapvető átalakítása jelenthet megfelelő választ.

A radikális strukturalista felfogás alapvető erényei között Morgan (1995) a következőket említi: feltételezi az inherens és belülről fakadó szervezeti változás lehetőségét (a változás a rendszer belső logikájából és alapvető ellentmondásosságából következik); felhívja a

³ A funkcionista szervezeti paradigma előnyei mellett itt azért említem a bírálatokat is, mert a többi közelítés éppen ezekre alapozva kísérel meg alternatívát kínálni. Az interpretatív felfogás részletesebb tárgyalásakor is utalok majd annak gyengeségeire, a többi paradigma esetén ettől eltekintek.

figyelmet a látható szervezeti jelenségek mélyebb társadalmi-kontextuális beágyazottságára, valamint a szervezeti és a társadalmi valóság elválaszthatatlanságára.

II.1.3 Radikális humanista paradigma

A radikális humanista paradigma a szervezeti valóság társas folyamatokban konstruált jellegét tételezi fel, de annak konfliktusos természetét hangsúlyozza, amelyben a rendet az erő, s nem az egyetértés biztosítja. A paradigma legfőbb irányzatát jelentő ún. kritikai szervezetelmélet (pl. Alvesson és Deetz, 1996; Alvesson és Willmott, 1996) szerint az emberi szabadságot, autonómiát és egyenlőséget nem annyira külső és befolyásolhatatlan társadalmi viszonyok korlátozzák, sokkal inkább a jellemző gondolkodásmód talaján létrehozott társas viszonyrendszerek. A társadalom és a szervezetek valóságát elsősorban a meg nem kérdőjelezett előfeltevések, a „megváltoztathatatlan”-ként elfogadott viszonyrendszerek, a rögzült jelentéstartalmak és különféle ideológiák hozzák létre és tartják fenn. „Hamis bizonyosságok” uralják a szervezeteket, azaz konszenzusos módon elfogadott olyan „adottság”-ok, amelyek valójában saját értelmezéseink és cselekedeteink termékei – és ezek eredményezik a társadalomban és a szervezetekben tapasztalható elnyomást, egyenlőtlenséget és igazságtalanságot. Az emberek és a csoportok tulajdonképpen részei és okozói is saját elnyomatásuknak.

A szervezetek kritikai elemzései feltárják, hogy a vezetés (a szervezeti hatalom) miként járul hozzá az egyenlőtlen viszonyok, a bevett szervezeti észlelések és a meg nem kérdőjelezett „adottságok” fenntartásához és erősítéséhez. A szervezeti funkciók és rendszerek, vagy a kifinomult vezetési-irányítási technikák (pl. a számvitel, az emberi erőforrás menedzsment, a TQM vagy az „empowerment”) gyakran képezik kritikai elemzés tárgyát (lásd pl. Sewell és Wilkinson, 1992). A kritikai felfogás szerint azonban a hatalom birtokosai, s így a vezetők sincsenek kivételes helyzetben, mivel a kollektív módon fenntartott viszonyokban szintén elidegenedetté válnak.

A radikális humanista paradigma, s ezen belül a kritikai közelítés a meglévő viszonyok kritikájával lehetőséget lát a változtatásra. A tudományos tevékenység célja is ez kell legyen: a rákérdezés, a megkérdőjelezés, a gondolkodásmód váltás, s ezzel új szervezeti viszonyok létrehozása. A felvilágosítás és a ráébresztés célja a fejlesztés, azaz az emberhez méltó

viszonyok előmozdítása, a felszabadult és autonóm cselekvés lehetőségeinek megteremtése (emancipáció), az egyenlőbb társadalmi és szervezeti viszonyok megteremtése. Ebből a szempontból fontos az uralommentes kommunikáció Habermas-féle felfogása és a kritikai reflexió koncepciója, amelyekről az interpretatív paradigma és a szervezeti tanulás kapcsán később még lesz szó⁴.

Morgan (1995) szerint a paradigma legfőbb erénye a következő: bemutatja, hogy mi miként hozzuk létre saját szervezeti valóságunkat, s ezzel lehetővé teszi a változtatást; központba helyezi a hatalom szerepét a szervezeti valóság konstruálásában; lehetőséget teremt a valódi felhatalmazásra; kiemeli a szervezeti cselekvés etikai/morális dimenzióit; hangsúlyozza a tudattalan szerepét a szervezeti valóság létrehozásában; s összességében előmozdítja az emberhez méltó szervezet létrehozását.

II.2. Az interpretatív szervezeti paradigma

Az interpretatív szervezetelméleti megközelítés a társadalomtudományok ún. interpretatív paradigmájának szervezetelméleti alkalmazását jelenti (Wollnik, 1995). Nem egy egységes megközelítésről van szó, rengeteg irányzat és felfogás sorolható ide. Ennek egyik oka, hogy maga a társadalomtudományi paradigma sem egységes⁵. Nem vállalkozhatom ezért arra, hogy minden részletében tárgyaljam az interpretatív szervezethez közelítést, s nem célom, hogy áttekintést adjak a különféle irányzatokról. Ehelyett a következőkben bemutatom az interpretatív szervezeti paradigma lényeges előfeltevéseit, hiszen a továbbiakban ilyen alapokon tárgyalom a szervezeti tanulást. E szervezetelméleti paradigma ismertetésekor azonban kapcsolódni fogok olyan szervezethez közelítésekhez is, amelyeket Burrell és Morgan más paradigmához sorolt (így pl. a kritikai elmélethez illetve az institucionalista iskolához). Mindennek az az oka, hogy a Burrell-Morgan - féle paradigmák közötti határok nem élesek – ebben a részben az „átjárhatóságot” az interpretatív paradigma oldaláról fogom bemutatni. Ez

⁴ A kritikai szervezetelmélet ugyanis sok szálon kapcsolódik az interpretatív paradigmához, csak míg az utóbbi azt vizsgálja, *hogyan* jön létre és marad fenn a szervezeti valóság, addig az előbbi számára az a kérdés, hogy mindez *kinek* az érdekében szolgálja (Gioia és Pitre, 1990).

⁵ Blaikie (1995) szűkebb értelemben Weber „megértő szociológiáját”, Schütz interpretatív megközelítését és Winch nyelvfilozófiáját sorolja az interpretatív társadalom-felfogások közé. Az interpretatív felfogás ugyanakkor szinte elválaszthatatlanul kötődik a hermeneutika és a fenomenológia különféle irányzataihoz (a filozófiai alapokról lásd pl.: Anzenbacher, 1994), de Giddens ún. „strukturáció-elméletéhez” is (Blaikie, 1995). Számos ponton köthető emellett a kritikai iskolához, igaz, fontosak a különbségek is (Giddens, in: Blaikie, 1995).

a „finom átmenet” a későbbiekben, a szervezeti tanulás interpretatív megközelítéseinek tárgyalásakor is jelentkezik majd.)

A szervezetelméletek Burrell és Morgan – féle klasszifikációja alapján az interpretatív megközelítés a szervezeti valóság szubjektív természetét, és alapvetően annak stabil, integratív jellegét feltételezi. Mit is jelent mindez?

II.2.1 A szervezeti valóság, mint a társas / közösségi konstrukció során létrejövő közös jelentésvilág

Interszubjektív és közös szervezeti jelentések

A szervezeti valóság a szervezeti szereplők cselekedetei és interakciói révén jön létre, alakul és változik. A szervezeti szereplők cselekedeteikben és interakcióikban azonban különféle előzetesen létező értelmezések és jelentéstartalmak alapján vesznek részt. Az egyének értelmezéseik révén jelentést adnak például a külvilág eseményeinek, saját maguk és mások személyének (identitás) és tetteinek, de a jelentésadás irányul a szervezet múltjára, jelenére és jövőjére csakúgy, mint a különféle tárgyi és szimbolikus alkotásokra. Az egyéni észlelések, értelmezések és cselekedetek a szereplők interakciói során ugyanakkor befolyásolják egymást; a tettek, és azok eredményei (például a tárgyak) és a szervezeti események szimbolikus jelentést kapnak. A szervezeti valóság lényegét mindezek után nem a külső szemlélő számára is látható és megfigyelhető szervezeti események, interakciók vagy struktúrák jelentik, hanem az azokhoz kapcsolódó, *az interakciókban létrejövő „interszubjektív” és mögöttes jelentéstartalmak*. Ez az emberi cselekedetekben és viszonyokban megtestesülő (interszubjektív) jelentésvilág kölcsönös, „rekurzív” viszonyban van e szervezeti cselekvésekkel és interakciókkal: az értelmezések a cselekedetek és interakciók hátterét jelentik, egyben meg is jelennek azokban, de fennmaradásuk vagy változásuk is e szervezeti cselekvésekhez és interakciókhoz köthető.

Az interszubjektív jelentésvilág önmagában még nem szükségszerűen kell, hogy „közös” és „osztott” értelmezéseket takarjon; a szervezetek egyes konstrukcionista illetve posztmodern felfogásai meg is kérdőjelezik a közös jelentésrendszer létét (Schulz és Hatch, 1996;

Weisinger és Salipante, n.a.). Az interpretatív szervezETFelfogás azonban egyes közösségek szintjén feltételezi a *közös jelentésvilágot*, és azt, hogy ezekből (többé-kevésbé) *közös szervezeti jelentésvilág*, azaz közös kognitív, nyelvi és kulturális háttér alakulhat ki (lásd pl. Weick, 1979; Smircich, 1983a; Sims és Gioia, 1986; Morgan, 1986; Bougon, 1992; Eden, 1992; Schulz és Hatch, 1996). A szervezet nem egyetlen és homogén valóságot jelent, hanem sokféle eltérő valóság létezését (azaz a „tény-világ” eltérő „olvasatait”, különböző interpretációit). Ezek interakciója során azonban kialakul egy bizonyos mértékig „közös”-nek mondható szervezeti valóság. A történelmileg és társas interakciókban létrejövő közös jelentések azért fontosak, mert biztosítják a szervezet különböző szereplői számára egymás megértését, koherenciát teremtenek és irányt mutatnak számukra, s így lehetővé teszik a kollektív, koordinált cselekvést (Bouwen, 1993; Morgan, 1995).

Mindez arra utal, hogy az interpretatív megközelítés a szervezeti valóságot *kulturális jelenségként* értelmezi (Morgan, 1986; 1995). Egy szervezetben például általában közös értelmezési sémák és jelentések (tudástartalmak)⁶ alakulhatnak ki a szervezeti teljesítményre vonatkozóan (Wollnik, 1995), de egyebek mellett a szervezet lényegére és identitására, határaitra és környezetére vonatkozóan is. A közös cselekvés eredményeként pedig olyan *tárgyi alkotások* jönnek létre (például termékek, technológiák, a fizikai környezet elemei), amelyekhez többé-kevésbé közös jelentéstartalmak kapcsolódnak (Gagliardi, 1990). E tárgyiasult jellemzőkbe egyrészt különféle közös jelentéstartalmak „ágyazódnak be”, másrészt maguk is kulturális „üzeneteket” közvetítenek a velük kapcsolatba lépő szervezeti szereplők számára (Yanow, 2000; Gherardi és Nicolini, 2000)⁷.

A nyelv valóságteremtő ereje

A közösen létrehozott tárgyi alkotások mellett fontosak a *szimbolikus alkotások* is. A szervezeti valóság létrehozása, fenntartása és megváltozása szempontjából *rendkívül lényeges a nyelv*. A nyelv (interpretatív értelmezése alapján) nem pusztán egy eszköz a külső

⁶ Ebből a szempontból meg kell különböztetnünk az értelmezési sémát, mint „keretet” (a nyelvben erre utal a „szintaktika” fogalom) és magát a *jelentést*, az *értelmezés „tartalmát”* (a nyelvben: „szemantika”). A közös értelmezési séma kialakulása nem vezet szükségszerűen azonos jelentéstartalmakhoz, „inkább egy közös platform teremtésére szolgál, amelyhez később specifikus definíciós folyamatok kapcsolódnak, és amelyekre támaszkodva speciális jelentésminták konstruálhatók” (Wollnik, in: Kieser, 1995:368).

⁷ Yanow (2000) ilyen értelemben különbséget tesz a kultúra tárgyi alkotásainak „konstruktív” (hermeneutikai) és „szimbolikus” jelentése között.

természeti és/vagy társadalmi valóság egyes elemeinek megnevezésére, sokkal több annál: egy adott szervezetre vagy közösségre jellemző nyelv megjeleníti mindazokat a történelmileg kialakult előfeltevéseket és mögöttes valóságértelmezéseket, amelyek az adott szervezet/közösség lényegét jelentik. De maga a társas valóság, a közös jelentésvilág is kommunikáció révén alakul ki. Egyes felfogások szerint (Winch, 1958) a közös valóság/jelentésvilág kialakulása, fennmaradása és változása csak a nyelv valóságteremtő ereje révén lehetséges. Fordítva is igaz: a közös nyelv kialakulása egyben a közösség létrejöttéért, egy közös valóságkép és identitás kialakulásaként is értelmezhető. Az egyén és/vagy a közösség számára az általa használt nyelv azonban nemcsak lehetőség, de korlát is: észlelni, értelmezni és jelentést adni csak meglévő nyelvi kategóriáink (s meglévő értelmezéseink, előfeltevéseink, valóság-definícióink) keretein belül vagyunk képesek, nyelvi-szemléleti (és kulturális) korlátainkat nem tudjuk „átugrani” (pl.: Watzlawick, Weakland és Fisch, 1974; Weick és Westley, 1996).

Helyi valóság, lokális tudás

A szervezeti szereplők tehát szándékaik, értelmezéseik, jelentésadásaik, nyelvhasználatuk és interakcióik révén folyamatosan maguk hozzák létre a szervezeti valóságot. A különféle események, cselekvések, tárgyi és szimbolikus alkotások viszont mindig csak egy adott szövegösszefüggésben, az adott közösség történelmi-kulturális kontextusában kapják meg konkrét jelentéstartalmukat (az adott közösség számára ez közös jelentéstartalom lesz). Ilyen értelemben minden valóság „helyi valóság”: az a közös értelmezés- és jelentésvilág, ami egy adott közösség számára értelmet ad az eseményeknek, s eligazít a helyes gondolkodást és cselekvést illetően. Ez tehát az adott közösség „lokális tudása”, amellyel csak az rendelkezik, aki tagja ennek a közösségnek (de legalábbis ismeri a közösség jelentésvilágát meghatározó mélyebb előfeltevéseket) (Bouwen és Steyaert, 1995). Egy teljes szervezet „valósága” ebben az értelemben több helyi közösség „helyi valóságának” összességét jelenti, hiszen a szervezetben vannak eltérő és vannak hasonló csoportok (a szervezeti kultúra irodalomban mindez a teljes szervezeti kultúra és a szubkultúrák viszonyaként jelenik meg, lásd pl. Schein, 1992; magyarul: Branyiczki, 1993). A szervezet emellett egy összetett és „többszintű” valóság is, amelyben az egyéni, csoportos és szervezeti értelmezések kölcsönösen hozzák létre egymást (Wollnik, 1995).

A dialógus jelentősége

Az interszubjektív jelentések kialakulásában fontos szerep jut a kommunikációnak. Nehézséget jelent viszont a közös értelmezés szempontjából, hogy minden közösség (s tulajdonképpen minden egyén) csak a saját története és kultúrája, mint „értelmezési keret” lehetőségein belül képes jelentést adni a valóságnak. Egy közös múlttal rendelkező társas rendszerben (csoportban, szervezetben) az idők során ugyan kialakulhatnak az adott közösségre jellemző helyi értelmezések, de kérdés, hogy kommunikáció révén létrejöhet-e közös szervezeti jelentés-valóság az egymástól különböző közösségek között is. Képes lehet-e adott nyelv-közösség (kultúra) megérteni egy másik nyelv-közösséget, vagy másképp, létrejöhet-e valóban közös nyelv az interakciók során⁸?

Az interakciók koordinálását egyrészt a konszenzusos jelentéssel bíró, az idők során tudattalanná és meg nem kérdőjelezett jelentéstartalmúvá váló szimbólumok biztosítják (lásd a következő pontban). Az interpretatív – hermeneutikai megközelítés azonban túlmegy ezen, és az eltérő kontextusok és kultúrák közötti *megértés szempontjából a dialógus fontosságát hangsúlyozza* (Gadamer megközelítéséről lásd: Blaikie, 1995). A dialógus fogalom arra vonatkozik, hogy egy miénktől eltérő jelentés-valóság megértése csak az adott valóság mély, történelmi-kulturális előfeltevés-rendszerének feltárásán keresztül lehetséges (lásd: Blaikie, 1995). A cél az, hogy az eltérő előfeltevés-rendszerekből kommunikáció révén kialakítsunk egy közös „jelentés-horizontot”. Ez azonban nem egy egyirányú folyamat, hiszen az eltérő kontextus megértés csak úgy lehetséges, ha minden fél felülvizsgálja és módosítja előzetes feltevéseit: „[e]gy más jelentés-horizonttal való találkozás ráébresztheti az értelmezőt saját mélyen fekvő feltevéseire, előítéleteire vagy jelentés-horizontjára, amelyeknek eddig esetleg nem volt tudatában; a tudattalan meggyőződések kritikai tudatosítás tárgyává válnak, és lehetővé válik a valódi megértés.” (Blaikie, 1995:64). A dialógus a nyelv alapjain és a nyelv segítségével lehetséges⁹. Más kérdés, hogy a szervezetekben tudatos elhatározás nélkül ritkán jön létre olyan helyzet, ami lehetővé teszi a dialógust, s ezáltal egymás mélyebb megértését.

⁸ Ez a dilemma egy szervezeten belül felmerülhet az eltérő funkcionális területek, a különböző hierarchiaszintek vagy a különféle szakma-kultúrák (Schein, 1994) között éppúgy, mint például a szervezetkutatók és a menedzserek (Astley és Zammuto, 1992) viszonyában.

⁹ A hermeneutika feltételezi, hogy az emberek számára a nyelv már önmagában is egy olyan közös alap, amely még eltérő nyelv-közösségek vagy (szub-)kultúrák számára is lehetővé teheti a dialógust, s így közös valóság-értelmezés kialakulását (lásd: Blaikie, 1995; Anzenbacher, 1994)

Autonóm cselekvők

Az interpretatív felfogás szerint a közösség (és az egyén) magas fokú autonómiával, befolyásoló erővel bír a cselekvésben és saját valóságának alakításában, még akkor is, ha ennek vannak korlátai. Az autonómiát korlátozó tényezők paradox módon viszont ugyanazok, amelyek az egyén és a kollektíva számára megkönnyítik az interakciót és a cselekvést. A mindennapi kommunikáció és interakció ugyanis nehezen lenne elképzelhető akkor, ha állandóan újra-és újra kellene értelmezni a valóságot, ha mindig meg kellene egyezni egyes szavak vagy más szimbólumok jelentéséről. A társas (szervezeti) valóság legtöbb eleme azonban nem is igényli ezt, azok a valóság elfogadott, konszenzusos, és meg nem kérdőjelezett részévé váltak. A bevett értelmezések, jelentések és a kialakult viszonyok azonban így a tudatosság hatókörén kívülre kerülnek és „objektiválódnak”, azaz „külsődlegessé”, „adottá” és megkérdőjelezhetetlenné válnak a szervezeti szereplők számára (Berger és Luckman, 1966).

Mindez a szervezetekben is lejátszódik. A szervezetben például a korábbi értelmezések rögzítése és fenntartása szempontjából fontosak a szereplők között kialakult interakciós minták, a rögzült probléma-megoldási módok, a jellemző magatartási válaszok és társashatalmi viszonyok, de a szervezeti kultúra lényeges elemeként a nyelv is. Ezek az „intézményesült” valóság-elemek később már nehezen tudatosíthatók, s így megkérdőjelezésük vagy megváltoztatásuk is nehezzé válik. A bevett jelentéstartalmak és magyarázatminták tudatosítására és megkérdőjelezésére így általában csak akkor kerül sor, ha a korábbi értelmezések és jelentések valami miatt „nem működnek”, ha például elakad a kommunikáció vagy nem jön létre közös platform a cselekvéshez; illetve, ha az új körülmények (pl. környezeti események) szükségessé teszik az (újra-)értelmezést.

Az interpretatív szervezetértelmezés a szervezetet mindezen korlátok ellenére nem egy statikus képződményként vagy struktúraként értelmezi, sokkal inkább egy állandóan alakuló és változó folyamatként, „szerveződésként”. Erre a folyamat-jellegre utal Weick (1979) „organizing” fogalma, illetve Bouwen (1993) „organizing-in-the-making” kifejezése. A vezetés, a szervezet-alkotás és a szervezetváltoztatás végső soron e közös, folyamatosan alakuló és formálódó szervezeti valóság definiálásának lehetőségéről szól.

II.2.2 A szervezeti valóság formálása: megegyezés és befolyásolás

Ha az interpretatív szervezETFelfogást komolyan vesszük, nem túlzás azt állítani, hogy akik kapcsolatba kerülnek a szervezettel, egyben részt is vesznek a szervezeti valóság alakításában és a közös szervezeti jelentésekről szóló diskurzusban. A szervezeti valóság alakítása leginkább egy állandó „megegyezési” - folyamatként képzelhető el, amelyben a különféle szervezeti szereplők igyekeznek saját értelmezéseik és érdekeik alapján formálni a közös jelentést. Ez az „alku” értelmezhető a teljes szervezet valóságára csakúgy, mint a szervezet egyes rész-valóságaira (szubkultúráira, közösségeire) is. Az első esetben az a tét, hogy mi válik a *szervezet egésze* számára domináns valóságdefinícióvá (logikává), a második a *helyi (adott csoportbeli, közösségbeli)* jelentések meghatározásáról szól. Mindkét esetben igaz, hogy a „belső” szereplők saját értelmezései mellett „külső” valóságértelmezések (logikák, diskurzusok) is bekapcsolódhatnak a megegyezési folyamatba (pl. a más csoportok és szubkultúrák, vagy a különféle szervezetek és intézmények által képviselt valóságdefiníciók).

Az interpretatív megközelítés azt feltételezi, hogy a különféle értelmezésekből megfelelő kommunikáció esetén ki tud alakulni egy közös megértés és jelentésvilág – ez azonban nem szükségszerű. Elképzelhető, hogy egyes szereplők pusztán „félreteszik” a célokban és értelmezésekben fennálló ellentéteiket, és a közös cselekvés érdekében a közös elemekre – a közös értelmezési és cselekvési platformra – koncentrálnak. Máskor viszont egyes szereplők alárendelik saját értelmezéseiket másokénak. Ezekben az esetben a közös cselekvés ellenére az értelmezésekben meglévő korábbi különbségek hosszabb távon is fennmaradhatnak (Putnam alapján: Risberg, 1999). Amennyiben viszont a felek között – a fenti értelemben vett – dialógus jön létre, a közös cselekvéssel párhuzamosan az eltérő perspektívák is „összeolvadnak”, és kialakul egy valóban közös jelentés-horizont.

A közös jelentésvilágról szóló szervezeti diskurzusba azonban nem minden résztvevő képes egyforma érdekérvényesítő erővel bekapcsolódni. A szervezetben a hatalommal rendelkezők másoknál hatásosabban képesek alakítani mind a valóságalkotási *folyamatot*, mind a kialakuló szervezeti *jelentéstartalmakat*. Nem véletlen, hogy sokan a legfőbb vezetői feladatnak és lehetőségnek éppen a közös szervezeti jelentésvilág tudatos formálását (Smircich és Morgan, 1982; Smircich, 1983b; Weick, 1984), vagy a szimbolikus eszközök átgondolt használatát

(Morgan, 1995) tartják. A vezetési tevékenység ilyen értelemben azonos mások értelmezés-rendszerének befolyásolásával, illetve a közös szervezeti jelentésvilág tudatos alakításával. Párhuzamot vonhatunk például a hagyományos vezetési stílus koncepciók és a szervezeti valóságról szóló diskurzus módja közé. Az autokratikus stílust így felfoghatjuk egy olyan vezetői magatartásként, amely nem enged beleszólást a közös szervezeti jelentésvilágba, s amelynek lényege a vezetői valóság-definíciók szervezeti elfogadtatása. Az „empowerment” ugyanezen az alapon a helyi és/vagy szervezeti valóság önálló definiálásának és létrehozásának lehetősége.

Természetesen nem feledkezhetünk el arról, hogy maga a szervezeti hatalom sem objektív jelenség, hanem maga is szervezeti értelmezés kérdése. Ez egy paradox viszonyt teremt: akinek nagyobb a hatalma, az erőteljesebben befolyásolhatja a szervezeti valóság definiálását; és fordítva, akinek a valóság-definíciói erőteljesebben érvényesülnek a közös szervezeti valóság alakításakor, annak nagyobb lesz hatalma (Gelei, 1996). Weick (1984) szerint a szervezetben éppen azok választódnak ki vezetőnek és kapnak hatalmat, akik a szervezeti rendre vonatkozóan határozott *előzetes koncepciókkal* rendelkeznek. Ők az önbeteljesítő logika mechanizmusa alapján juttatják érvényre előzetes meggyőződéseiket és valóság-értelmezésüket, s így teremtik meg saját „rendjüket” a szervezeti valóság rendetlenségében.

Más megközelítések azonban nem tulajdonítanak ennyire döntő szerepet a vezetésnek. Orton (2000) például az alsóbb hierarchiaszintek valóságkonstruáló erejét hangsúlyozza, amennyiben a vezetés számára sokszor az alsóbb szintek „állítják elő” az egyáltalán szóba jöhető értelmezéseket vagy döntési alternatívákat. Emellett maga a vezetői értelmezési séma és valóságmagyarázat is beágyazódik egy szervezeti-kulturális jelentérendszerbe (Johnson, 1992; Schein, 1992) és egy tágabb, társadalmi-intézményi jelentéshálóba (Engeström, 2000).

II.2.3 Szervezet és környezet viszonya

Az interpretatív szervezETFelfogásból az következik, hogy bármennyire is meglepő, bizonyos fókig a szervezet környezete is a szervezetben zajló társas konstrukciós folyamatban, annak eredményeképp „jön létre”. Tulajdonképpen már a „stratégiai választás” koncepciója is a vezetés (a domináns koalíció) valóságalkotó szerepét hangsúlyozza a szervezeti alkalmazkodásban, de Child (1972) koncepciójában a környezet a szervezettől függetlenül

létező „objektív” valóság. Weick (1979) nehezen lefordítható „enactment” fogalma viszont már arra utal, hogy a környezet nem függetleníthető a szervezettől. A szervezetek (vezetői) nem közvetlenül a környezet eseményeit észlelik, hanem előzetesen létező értelmezéseken és magyarázatmintákon keresztül alkotnak képet a környezetről, s a korábbi valóság-értelmezések erőteljesen befolyásolják a jelen környezet-definícióit (Morgan, 1995). A környező világ észlelése csak a meglévő nyelvi-kulturális „kategóriákon” keresztül lehetséges, s a szervezet egy ilyen „szervezetileg létrehozott környezet” - tel lép interakcióba. Így az előzetes szervezet- és környezetértelmezések erőteljesen befolyásolják a szervezet-környezet interakció jellegét, eredményességét és következményeit is. Weick megközelítése mellett a szintén interpretatív alapokon álló ún. „puha rendszerelmélet” (Checkland, 1990) is a szervezet és környezete közötti határ elmosódását, s a szervezet aktív környezet-definiáló és alakító szerepét hangsúlyozza¹⁰. Interpretatív alapokon így újrafogalmazható az „elegendően szükséges változatosság” (requisite variety) rendszerelméleti elve (pl.: Beer, 1972; magyarul pl.: Kindler, 1989): egy szervezet akkor képes megújulni és adaptív maradni, ha sok különböző valóságértelmezés és magyarázatminta létezhet egymás mellett, s ha a szokásostól eltérő valóság-definíciók létrehozásával is kísérletezik a szervezet (lásd pl.: Weick, 1979; illetve a „többszólamúságról” pl.: Bouwen és Steyaert, 1995; Weick és Westley, 1996).

Interpretatív megközelítésben a szervezeti változások kiváltó oka sem önmagában a külső környezet, a változás inkább a szervezeten „belülről” fakad. Előidézhetheti például a meglévő szervezeti / környezeti valóság szervezeti újraértelmezése; a megváltozott interakciós minták miatt létrejövő újfajta jelentéstartalmak kialakulása; korábban nem létező értelmezések és magyarázatminták szervezeti megjelenése, vagy a belső hatalmi viszonyok (s így a domináns valóságdefiníciók) megváltozása (Gelei, 1996). Más kérdés, hogy az interpretatív megközelítések mindezt nem elsősorban a szervezeti adaptáció (funkcionalista) szempontjából tartják érdekesnek, a szervezeti valóságalakulás- és változás folyamatát a feltárás és megértés céljából vizsgálják.

¹⁰ A szervezeteket önszerveződő és „ön-referens”, ún. „autopoietikus” rendszerekként közelítő felfogások még ennél is továbbmennek, hiszen azt állítják, hogy (1) tulajdonképpen a környezet is „része” a szervezetnek; (2) a szervezetek (és vezetőik) a szervezeti jelentésadás és tudás szempontjából zárt rendszerek, hiszen olyan értelmezés és tudás nem jöhet létre a szervezetben, ami már eleve nincs benne a szervezet létező jelentésvalóságában / tudás-struktúrájában, illetve (3) lényegileg minden szervezeti változás „belülről” fakad (Luhmann felfogásáról lásd pl.: Kieser, 1995; Bateson, Prigogine, valamint Maturana és Varela közelítéséről pl.: Morgan, 1986; von Krogh és Roos, 1996).

II.2.4 Az interpretatív szervezeti paradigma kapcsolata más paradigmákhoz

Interpretatív és institucionalista közelítés: „társas / közösségi konstrukció” vagy „társadalmi felépítettség”

Az interpretatív szervezETFelfogást először az ún. (szociológiai) institucionalista szervezettelméletekkel vetem össze (pl. DiMaggio és Powell, 1983; Zucker, 1987; Scott, 1987; magyarul: Walgenbach, 1996). Ezt az indokolja, hogy mindkét felfogás kiindulópontjának tekinti a szervezeti valóság történelmileg-kulturálisan „konstruált” jellegét.

Az összevetés a Burrell-Morgan féle klasszifikáció „szubjektív-objektív” dimenzióját érinti, hiszen az institucionalista megközelítés az intézményesült és/vagy a társadalmi intézményektől „készen kapott” jelentésminták szerepét hangsúlyozza a szervezeti valóság létrehozásában. Nem véletlen, hogy az elmélet a szervezeti valóság *társadalmi felépítettségéről* beszél, és a cselekvés vagy gondolkodás társadalmi meghatározottságát emeli ki (determinizmus). Ettől lényegesen eltér az interpretatív felfogás, amely a valóság *közösségi / társas* konstrukciójának hangsúlyozásával a szervezeti szereplők aktív valóságalkító szerepét és az autonóm cselekvést feltételezi (voluntarizmus). Ez a szemléletbeli különbség tetten érhető a „kontextus” fogalmának eltérő értelmezésében is. „[a]z interpretatív megközelítés számára a szituáció vagy a kontextus azokat a jelentés-összefüggéseket jeleníti meg, amelyek *a cselekvő számára relevánsak egy adott időpontban és orientációs helyzetben*” (Wollnik, in: Kieser, 1995: 370; kiemelés tőlem – G.A.). Ehhez képest a „kontextus” az institucionalista megközelítésben a tágabb szervezeti / társadalmi / intézményi környezetet jelöli, az elmélet így a szervezet társadalmi-intézményi beágyazottságát vizsgálja (Granovetter, 1990).

Ha azonban általánosabb szinten vetjük fel a kérdést, nem vonhatunk éles határt a „szubjektív / voluntarista / a cselekvés elsődlegességét hangsúlyozó” felfogások, illetve az „objektív / determinista / a struktúrák és törvényszerűségek elsődlegességét elfogadó” közelítések közé. Egyes szerzők ezt inkább egy kontinuumként értelmezik (Morgan és Smircich, 1982), ahol a szervezeti és társadalmi valóság természetét tekintve a következő fokozatokat különböztetik meg (az objektívtól a szubjektív ontológiai előfeltevések felé haladva):

- a valóság, mint konkrét struktúra
 - a valóság, mint konkrét folyamat
 - a valóság, mint kontextuális információ-mező (értelmezési séma, kognitív térkép)
 - a valóság, mint szimbolikus diskurzus
 - a valóság, mint társas konstrukció
 - a valóság, mint az emberi képzelet kivetítése

Ezzel együtt változik az emberi természetre vonatkozó előfeltevés (az egyre nagyobb autonómia irányában); az ismeretelméleti alapállás, a jellemző metafora és az ajánlott metodológia is.

Más oldalról is megkérdőjelezhető „struktúra” és „cselekvés” éles megkülönböztetése. Willmott (1995) például Berger és Luckman, Giddens, illetve a kritikai akciótanulás Freire-féle gondolatrendszerének bemutatásával érvel. Ezek a megközelítések – leegyszerűsítve – arról szólnak, hogy a cselekvés és a struktúrák léte kölcsönösen feltételezi egymást. Berger és Luckman –nál az „objektíválódás” fogalma utal arra, ahogy az egyéni és kollektív cselekedetek (a szubjektív elem) az idők során „létező” és „valódi” korlátot támasztó „tényszerűséggé” válik. Luckman (1996) szerint azonban az intézményi keretek csak „általános” feltételrendszert jelentenek, s ezeken *belül*, illetve az intézményi logikák *közötti* választásban a cselekvők autonómak. Giddens „strukturációs elmélete” is hasonló viszonyt feltételez cselekvés és struktúra (szubjektivizmus és objektivizmus) között, bár van különbség is. Számára az autonóm cselekvés minden pillanatban és egyidejűleg struktúrát létrehozó, fenntartó vagy változtató tényező is. *Szervezeti értelemben mindez azt jelenti, hogy a szervezeti valóság folyamatos és autonóm létrehozása minden egyes pillanatban ki is alakítja azokat a struktúrákat, amelyek keretet és korlátot jelentenek az értelmezésnek és cselekvésnek.* Giddens „strukturációs elmélete” – amelyet egyébként önmaga az interpretatív paradigmába sorol (Blaikie, 1995) – komoly figyelmet kapott a szervezetelméletekben (lásd pl. Crozier és Friedberg, 1977) és a szervezetenkutatásban (Pettigrew, 1985, 1989).

Interpretatív és kritikai közelítés: esetleges rend, kényszerű rend, kommunikáció

Egyes vélemények szerint viszonylag könnyen áthidalható az interpretatív és a kritikai közelítések paradigmatis különbsége, sőt vannak szerzők, akik a radikális humanista megközelítést is beleértik az interpretatív paradigmába (erről lásd: Gioia és Pitre, 1990). A kritikai szervezatközelítés hívei azonban a megkülönböztetést szorgalmazzák (pl. Willmott, 1995; Alvesson és Deetz, 1996; Alvesson és Willmott, 1996). A fő különbséget abban látják, hogy a szervezeti rendet alapvetően konszenzusra vagy alapvetően konfliktusra épülőként tételezzük-e fel; s célnak tekintjük-e a kialakult viszonyok bírálását, reflektív felülvizsgálatát és megváltoztatását.

A szervezeti rendet azonban az interpretatív felfogás sem egy statikus és békére épülő egyensúlyi állapotként fogja fel, hanem esetlegesként és alakulóként (Morgan, 1995). Eszerint a felszíni valóság (rend) mögött egy állandó alku-folyamat zajlik, amelyben a szervezeti szereplők újra és újra-definiálják saját viszonyrendszerüket, és a szervezet valóságot. Az interpretatív felfogás alapvető kérdése az, hogy létrejön-e kölcsönös megértés, és kialakul-e közös szervezeti valóság az eltérő nyelv-közösségek (szubkultúrák) *kommunikációjában*.

Ha viszont a szervezeti valóság-alakulást érdek-vezérelt megegyezési és befolyásolási folyamatként fogjuk fel, a kommunikáció más aspektusa válik lényegessé. Az például, hogy ki milyen érdekvényesítő erővel képes résztvenni a szervezeti valóságról szóló diskurzusban; hogy kinek milyen erővel érvényesül a „hangja”, s hogy a különféle jelentésekből miként alakul ki egy közös jelentés. Az *interpretatív felfogás* célja elsősorban az, hogy (a kutató) minél mélyebben és sokoldalúbban feltárja és bemutassa ezt a valóságalkotási folyamatot. Nem célja ugyanakkor a tudatosítás, a kritika vagy a megkérdőjelezés (a kutató sokszor nem is kérdez rá a mögöttes érdekekre). A *kritikai megközelítés* szándéka ehhez képest más, hiszen célként tűzi ki a hatalom és a befolyás feltárását, bírálatot gyakorol (például azt vizsgálja, mely „hangok” szorulnak ki teljesen a diskurzusból), és fontosnak tartja a szervezeti szereplők tudatosságának növelését (emancipációját). Ezt a megközelítésbeli eltérést jól illusztrálja, hogy míg az interpretatív megközelítés kulcs-kategóriája a *megértés-orientált dialógus*, a kritikai közelítés a *kritikai*

reflektivitás és az uralommentes diskurzus lehetőségeit kutatja (Blaikie, 1995; Willmott, 1995; Alvesson és Willmott, 1996)¹¹.

A szervezeti tanulás később bemutatásra kerülő interpretatív megközelítései sok szempontból összekapcsolják az interpretatív és a kritikai felfogást, de kapcsolódnak az institucionalista és a „strukturációs” elméletekhez is.

II.2.5 A szervezetek megismerhetősége

Ismeretelméleti szempontból az interpretatív paradigma azt hangsúlyozza, hogy a szervezetek a helyi kulturális jelentésvilágon keresztül ismerhetők meg. A szervezetkutatónak ezért közvetlen kapcsolatba kell kerülnie a szervezeti valósággal, s minél alaposabban meg kell ismernie a cselekvők szempontjait, az egyedi és kollektív értelmezéseket (a „lokális tudást”). A helyi jelentések feltárása egyben arra is utal, hogy a kutatás kitüntetett figyelmet fordít a szervezeti nyelvhasználatra, s kiindulópontját legalább annyira a lokális tudás és nyelv jelenti, mint a szervezetelméleti összefüggések és koncepciók. Az interpretatív megközelítés a klasszikus felosztás szerint a szervezetek *megértésére* és a *helyi összefüggések feltárására* törekszik, s kevésbé az általános magyarázatra (Morgan és Smircich, 1980; Blaikie, 1995; Wollnik, 1995)¹².

A szervezeti valóság konstruált jellegéből következően a szervezeti jelentéstartalmak megismerése nem független azoktól a szervezeti folyamatoktól és interakcióktól, amelyekben e jelentések létrejönnek, fennmaradnak és változnak. Sőt, kutatói tevékenysége révén maga a szervezetkutató is részesévé válik e jelentésalkotási folyamatoknak; ilyen értelemben a kutatás már önmagában is beavatkozást jelent a vizsgált szervezeti valóságba.

Mivel a kutató is beágyazódott saját tudományos közösségének, társadalmi viszonyainak és személyes múltjának jelentésvilágába, a szervezetet csak saját értelmezési kontextusán

¹¹ Az uralommentes diskurzus fogalma a kritikai iskolához tartozó Habermastól származik, aki a kommunikáció szabályainak és eljárásainak rögzítésével látja biztosítotttnak, hogy a valóság definiálása az egyenlőség és a konszenzus elvén történhessen (bővebben lásd pl.: Blaikie, 1995; Anzenbacher, 1994; Kieser, 1995; szervezeti alkalmazásához: Hofmaier, 1990; Engelstad és Gustavsen, 1993).

keresztül tudja tanulmányozni. A kutatási folyamat ilyen értelemben egy „reflektív dialógust” jelent. Az interpretatív megközelítés konstrukcionista felfogása emellett hangsúlyozza, hogy a szervezetkutatás szükségszerűen érték- és érdekvezérelt tevékenység, és a létrejövő tudás sem lehet értékmentes. Az interpretatív szervezetkutató ennek ismeretében reflexió és tudatosítás révén igyekszik kezelni a saját szerepéből és a kutatási folyamatból származó ellentmondásokat, tartózkodik azonban a feltárt valóság értékelésétől, megkérdőjelezésétől, vagy szándékolt megváltoztatásától.

II.2.6 Jellemző módszertan és kutatási eszközök

A megértés-orientált szervezetkutatásból az következik, hogy az interpretatív közelítés előnyben részesíti az egy vagy néhány egyedi esetre épülő mélyelemzést, azaz a helyi valóság minél sokoldalúbb, sokszínűbb, és a helyi értelmezéseket is bemutató leírását („sűrű leírás” – Geertz, 1994). A helyi jelentésekre és/vagy a feltárt összefüggésekre építve ugyanakkor korlátozott mértékben általánosítható megállapítások is megfogalmazhatók. Nem lehet viszont cél a helyi kontextustól független változókra épített általános magyarázatok (általános elméletek) előállítása, vagy már létező elméletek tesztelése (Smircich és Morgan, 1982; Blaikie, 1995; Wollnik, 1995).

Az interpretatív kutatási filozófiát és metodológiát a *kvalitatív kutatási irányzat* részének tekinthetjük (pl. Taylor és Bogdan, 1984; Denzin és Lincoln, 1994). Ez számos eltérő kutatási megközelítés gyűjtőkategóriája, keretein belül rengeteg különböző kutatási módszer és technika kerül alkalmazásra (pl. Denzin és Lincoln, 1994; a kvalitatív szervezet-kutatásokról lásd pl.: Cassell és Symon, 1994). A kvalitatív kutatásra jellemző a kutatás egyes fázisainak (adatgyűjtés, adatelemzés) egymásba olvadása és a kutatás rugalmassága – a kutatás előrehaladtával változhatnak az alkalmazott fogalmak, a felhasznált elméletek, sőt még a kutatási fókusz, a kutatási kérdés is.

Az, hogy az empirikus kutatás egyedi esetek sűrű leírását jelenti-e, vagy a mély megértés mellett/helyett valamilyen mértékben igyekszik-e oksági összefüggéseket is feltárni, függ a szervezetkutató valóságképétől (szubjektív vs. struktúrák és szabályszerűségek). Ez

¹² Giddens strukturációs elmélete vagy Habermas kritikai elmélete ugyanakkor megkérdőjelezi a „megértés vs. magyarázat”-orientált társadalomtudomány megkülönböztetésének tarthatóságát (lásd: Blaikie, 1995).

tükröződik abban is, hogy döntően a helyi fogalmakra és a lokális tudásra támaszkodik-e („naturalisztikus irányzat”), vagy alkalmaz előzetes elméleti-fogalmi koncepciókat (erről lásd: Hammersly és Atkinson, 1994). Az interpretatív / kvalitatív szervezatkutatások céljai között az elmélet-építés is szerepelhet (Glaser és Strauss, 1967). A különféle elméleti megközelítésekben és a megvalósuló kutatói gyakorlatban általában vegyes megoldásokkal találkozhatunk, s ugyanez igaz az alkalmazott módszerekre is, bár a kvalitatív technikák alkalmazása döntő. Minderről részletesebben saját kutatásom kapcsán lesz szó.

Az interpretatív szervezatközelítés legfőbb erősségei között Morgan (1995) a következőket említi: (1) ráébreszti a szervezeti szereplőket arra a szerepre, amit a szervezeti valóság alakításában, saját szervezeti környezetük formálásában játszanak; (2) a szervezeti értelmezések és jelentések újra-definiálása révén a szervezeti innováció és változás újszerű lehetőségeit teremti meg; (3) felhívja a figyelmet a szervezeti jelenségek és cselekedetek szimbolikus természetére; (4) a szervezeti valóság folyamat-jellegének hangsúlyozásával oldja a szervezeti valóság „merevségét”, csökkenti „valódiságát”, s ezzel növeli az aktív változtatás esélyét; (5) s ugyanez igaz a „külső” környezetre is, amely ebben a szemléletben nem determinisztikus, hanem sikeresen alakítható és befolyásolható. A kritikusok viszont éppen azt állítják, hogy az interpretatív paradigma (1) túl kevésbé veszi figyelembe a struktúrák sokszor igenis kényszerítő erejét; (2) kevés figyelmet szentel a történelmileg kialakult hatalmi és érdekviszonyoknak, amelyek befolyásolják a jelen szervezeti interakcióit és a kialakuló jelentéstartalmakat; (3) túlzott mértékben elfogadja a helyi jelentésvilágot és tudást, ahelyett, hogy szükség esetén kritizálná azt; (4) s összességében túl konzervatív beállítottságú, mivel figyelmen kívül hagyja az alapvető konfliktusokat, s nem kérdőjelezi meg a létrejövő társadalmi/szervezeti viszonyokat (Blaikie, 1995). A fenti általános értékelés után a következőkben azt tekintem át, hogy az interpretatív szervezETFelfogás miként járulhat hozzá a szervezeti tanulás újra-értelmezéséhez, a fogalom gazdagításához, a szervezeti tanulás alapvető dilemmáinak megválaszolásához, és e szervezeti jelenség árnyaltabb megértéséhez.

III. A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése

Az interpretatív paradigma talaján az elmúlt időben sokféle szervezetelméleti és szervezetkutatói irányzat fejlődött ki, amelyek egymáshoz meghatározó alapfeltevéseikben kapcsolódnak, de számos szempontból különböznek is egymástól. Az interpretatív elméletalkotás és kutatás jellemző területei például a szervezeti kultúra, a szervezeti nyelv és kommunikáció, a vezetés, a hatalom és befolyásolás, de a struktúrák, rendszerek és szabályzatok interpretatív megközelítésével is találkozhatunk (összefoglaló módon lásd: Wollnik, 1995). Az elemzés központi témája még a szervezeti változás, s egyre inkább a szervezeti tanulás is. Az interpretatív felfogásból azonban következik, hogy ezek az elméleti területek nem választhatók szét mereven egymástól, s azokat nem mint külön szervezeti „változókat” kezeljük, hanem úgy, mint a szervezetek komplex valóságának különböző aspektusait, lehetséges értelmezéseit.

Érdeklődésem középpontjában a szervezeti tanulás áll, a következőkben a szervezeti tanulást interpretatív szemléletben tárgyalom. Mi indokolja, hogy váltsunk, és interpretatív alapon értelmezzük a szervezeti tanulást?

Általánosan a következő szempontok merülhetnek fel:

1. *Az új paradigma előnye:* a paradigmaváltás és az új paradigmákkal való kísérletezés gazdagítja a szervezetelméletet és a szervezeti valóság megértését általában, s egyes témák értelmezését konkrétan is, jelen esetben a szervezeti tanulást. A szervezeti tanulás komplex jelenségét így új oldalról érthetjük meg, hiszen az új megközelítésből és fogalomértelmezésből újfajta kutatási problémák, kérdések és válaszok adódnak, mind az elméletben, mind a gyakorlatban.
2. *Az interpretatív paradigma általános előnyei:* interpretatív megközelítésben a szervezeti tanulást a helyi értelmezéseken és jelentéseken keresztül mélyebben megérthetjük, s fontossá válik annak kulturális-szimbolikus természete és folyamat-jellege. Mivel az interpretatív megközelítés hangsúlyozza a perspektívák pluralizmusát, a szervezeti tanulás jelenségét sokféle szemlélet- és gondolkodásmód egymás melletti bemutatásával árnyaltabban és komplex módon tárhatjuk fel.

A szervezeti tanulás oldaláról nagyon lényeges, hogy az interpretatív megközelítés lehetőséget ad a szervezeti tanulás hagyományos dilemmáinak, ellentmondásainak és kritikáinak újfajta megválaszolására, és a szervezeti gyakorlat fejlesztésére.

3. *Mi a „szervezeti” a szervezeti tanulásban?* Az alapidilemmára adott hagyományos válaszok¹³ helyett interpretatív alapon a szervezetek és a szervezeti tanulás kulturális magyarázatát adhatjuk. Weick és Westley (1996) vagy Yanow (2000) szerint csak az interszubjektív és közös szervezeti jelentésvilág alapján és a társas konstrukció feltételezésével magyarázhatjuk meg a szervezeti tanulás egyéneken túlmutató, kollektív jellegét – ilyen értelemben az interpretatív szervezETFelfogás a *szervezeti* tanulás szervezettelméleti megalapozását jelenti.
4. *Mi a szervezeti „tanulás”?* Interpretatív alapon feloldhatóvá válik a „tanulás” megragadásának és definiálásának dilemmája, s a kizárólagos válaszok helyett a szervezeti tanulás eltérő, de egyszerre érvényesülő formái és módjai fogalmazhatók meg (lásd a IV. fejezetben).
5. *Szervezeti tanulás és szervezeti hatalom összekapcsolása:* a szervezeti tanulás hagyományos megközelítéseivel szemben a szervezeti tanulás és tudás interpretatív felfogásban már nem választható el a szervezeti hatalom és befolyásolás vizsgálatától.
6. *A szervezeti gyakorlat fejlesztése:* lényeges, hogy a szervezetek tanulási folyamatainak mélyebb feltárása és megértése jobb, mivel megalapozottabb szervezeti döntéseket eredményezhet (pl. szervezetváltóztatási beavatkozások esetén); egyben lehetőséget ad a szervezetek fejlesztésére, az emberibb szervezeti gyakorlat megteremtésére.

Mindez nem jelenti viszont azt, hogy az interpretatív megközelítés könnyebben mérhetővé, irányíthatóvá és kontrollálhatóvá tenné a szervezeti tanulást, éppen ellenkezőleg. Érdemes lehet felsorolni néhány olyan érvet, ami elméleti és/vagy gyakorlati szempontból a szervezeti tanulás interpretatív megközelítése ellen szólhat:

1. A szervezeti tanulás, mint jelenség megragadhatósága és egyértelmű azonosíthatósága csökken, illetve összetetté és sokrétegűvé válik.

¹³ Mint például a szervezeti rutinokra és programokra épülő (March és Simon, 1958); a ”felsővezetői” tanulásra épülő (Argyris és Schön, 1978); a szervezeti „kognitív sémák és térképek” előzetes feltételezésére és ábrázolására épülő (pl. Sims és Gioia, 1986; Huff, 1994; Meindl, Stubbart és Porac, 1996); illetve a mélyebb szinten létező „rendszer-logikák”-ra (Senge, 1990a) épülő magyarázatok.

2. Az interpretatív megközelítésből adódóan a szervezeti tanulás hagyományos módokon nehezen mérhető, függő vagy független változóként nem operacionalizálható.
3. Nagyrészt le kell mondanunk a szervezeti tanulásra és a tanuló szervezetre vonatkozó általános érvényű kijelentésekről, s a kutatási eredmények magas szintű általánosíthatóságáról.
4. A szervezeti valóság és a szervezeti tanulás értelmezésének bonyolultabbá válása megfosztja a vezetőket a teljes irányíthatóság és kontrollálhatóság illúziójától.
5. A kritikai elmélet oldaláról viszont az interpretatív megközelítés nem hangsúlyozza eléggé a szervezeti tanulás / tudás hatalmi és uralmi jellegét, s nem serkent eléggé a változtatásra.

A következőkben három irányzatot tárgyalok részletesen, ezek a következők (a megnevezéskor nem a tömörségre törekedtem, hanem, hogy visszaadjam az egyes irányzatok lényegét):

1. *a szervezeti tanulás, mint „a beágyazódott gyakorlati tudás közösségi formálódásának folyamata”;*
2. *a szervezeti tanulás, mint „az új szervezeti logika kialakulása a domináns logika és az innovációs logika dialógusának folyamatában”;*
3. *a szervezeti tanulás, mint „a szervezeti tapasztalatok reflektív (újra-) értelmezésén alapuló akciótanulás és növekvő szervezeti önirányítás”.*

Szeretném hangsúlyozni, hogy az első kivételével a fent megnevezett irányzatok jelentős mértékben saját értelmezésemet és kategorizálásomat tükrözik, a szakirodalomban nem találkozhatunk azok ilyen megjelenésével, a szervezeti tanulás önálló irányzataként történő bemutatásával. Azért beszélek mégis önálló „irányzatokról”, mert véleményem szerint ezek a felfogások jól körvonalazhatók, definiálhatók és megkülönböztethetők egymástól és más megközelítésektől. Egyben mindegyik értelmezhető a szervezeti tanulás teóriájaként is. A szervezeti valóságra és az emberi természetre vonatkozó alapfeltevéseik miatt pedig – leginkább – az interpretatív hagyományba tartoznak. Elismerem azonban, hogy kísérleti jellege miatt ez az önálló kezdeményezés veszélyeket hordozhat magában, például annak veszélyét, hogy az „irányzatok” körvonalazása és/vagy bemutatása túlzottan is tükrözi saját értelmezésemet. Az is elképzelhető, hogy más megfontolások alapján esetleg más

kategorizáláshoz jutnánk (magam is utalni fogok arra, hogy az egyes irányzatokon belül egymástól sok szempontból eltérő megközelítéseket találunk). Az ismereteim által szabott korlátok miatt természetesen az sem kizárt, hogy megállapításaim és következtetéseim néhol nem pontosak vagy vitathatók.

Mégis fontosnak és időszerűnek tartottam a szervezeti tanulás lehetséges interpretatív felfogásainak tárgyalását, a különbségek és hasonlóságok alapján az eltérő irányzatok azonosítását és egységes szempontok szerinti leírását. Ehhez természetesen felhasználtam a szakirodalomban már létező kategorizálásokat és bemutatásokat (például az első irányzat leírásakor az „Organization” című folyóirat 2000/2-es különszámát („Special Issue on Knowing in Practice”, szerk.: Silvia Gherardi), míg a harmadik esetben Peter Reason (1994) akciókutatásról szóló összefoglaló tanulmányát, a Peter Reason és John Rowan szerkesztette „Human Inquiry” című tanulmánykötetet, valamint a „Human Relations” című folyóirat akciókutatásról szóló különszámait (1993/2, 1993/10. szám). A második irányzatnál könnyebb a helyzet, itt egy szakmai közösség egységes gondolatrendszeréről van szó.

Tudomásom szerint az elsőként említett irányzat tárgyalása Magyarországon eddig csak Bokor Attila (1999) és Pataki György (2000) munkájában jelent meg, az akciókutatásról Varga Károly (1985, 1986), az akciótanulásról (s annak hermeneutikai vetületéről) Sárvári György (1994) publikált. A bemutatásra kerülő irányzatok egységes szempontok szerinti részletes bemutatásával, összehasonlító elemzésével és az interpretatív paradigmához kötésével a szakirodalomban még nem találkoztam. Mindez nem jelenti azt, hogy kimerítő lenne a bemutatás. Sok szempontból az interpretatív paradigmához köthető például a szervezeti tanulás pszichodinamikai - emocionális megközelítése (Diamond, 1986; Höpfl és Linstead, 1997), s explicit módon nem tárgyaltam a kritikai szemléletű szervezeti tanulást sem (Fox és Grey, 2000), bár a kritikai szemlélet megjelenik majd több tárgyalt irányzatban is.

Az egységes szerkezetű tárgyalásmód segíti az összehasonlítást, viszont bizonyos mértékben csökkenteni is egy-egy irányzat gazdagságának teljes visszaadását. Az irányzatokat a következő szempontok mentén tárgyalom:

- kiindulópontok;
- főbb fogalmak, lényeges megállapítások;
- a tanulás és a tudás értelmezése (egyéni és szervezeti szinten);
- a szervezeti valóság, mint társas konstrukció (mit értenek ezen).

A következő rész a bemutatott irányzatok összehasonlító értékelésével zárul, ami alapot jelent majd saját szervezeti tanulás - felfogásom alátámasztásához, illetve a kutatási probléma, a kutatási kérdés és a módszertan bemutatásához.

III.1. A szervezeti tanulás, mint a beágyazódott gyakorlati tudás közösségi formálódásának folyamata

III.1.1. Kiindulópontok

A most bemutatásra kerülő irányzat angol nyelvű megnevezéseinek mindegyike komplex jelentéstartalmat hordoz, amit magyarul nehéz tömören visszaadni. Az angol megnevezések között találjuk a „practice-based learning”, „situated knowing”, „social perspective on knowing and learning, és „interpretive-cultural approach to organizational learning” kifejezéseket. (Gherardi, 2000; Gherardi és Nicolini, 2000, Wilmott és Contu, 2000, Yanow, 2000). A tanulást és a tudást minősítő jelzők értelmezése valójában csak az irányzat lényegének kifejtésével lehetséges. Az eltérő megnevezések léte is mutatja, hogy egymástól többé-kevésbé eltérő megközelítésekről van szó, de a fő kiindulópontok és a megállapítások hasonlósága miatt mégis egységes irányzatról beszélhetünk. S mint azt az „Organization” című folyóirat 2000/2-es tematikus száma is bizonyítja, fontos irányzatról van szó. A szerkesztő, Silvia Gherardi „csendes forradalomként” jellemzi azt a változást, amelyet a szervezeti tanulás és tudás értelmezésében e felfogás hozott.

A szervezeti tanulás kritikai megközelítése mellett ez az irányzat helyezkedik a legélesebben szembe a hagyományos, pszichológiai alapú kognitivisták közelítéseikkel. Ez nem véletlen, hiszen alapvetően szociológiai-antropológiai közelítésről van szó, legfőbb gyökereit a tudásszociológia, az etnometodológia, a lingvisztika, a kulturális antropológia és a politológia jelentik (Gherardi és Nicolini, 2000). Ebből következik, hogy itt a szervezeti tanulás és tudás társas, azaz közösségi, társadalmi, kulturális, és mindenképpen kollektív magyarázatával találkozunk, s ez tekinthető az irányzat egyik legfőbb céljának is. További cél, hogy a

szervezeti tudás és tanulás fogalmát összekösse a gyakorlati munkavégzéssel (Brown és Duguid, 1991), hogy kulturális alapokra helyezze a szervezetek tanulásának értelmezését (Yanow, 2000), illetve, hogy a tanulás és a tudás jelenségeinek vizsgálatába bekapcsolja a szervezeti hatalom elemzését is (Brown és Duguid, 1991; Nicolini és Meznar, 1995; Contu és Wilmott, 2000; Gherardi és Nicolini, 2000).

Bár a szervezeti tanulás ilyen radikálisan újfajta megközelítése elsőként Lave és Wenger (1991), Brown és Duguid (1991), valamint Cook és Yanow (1993) műveiben került kifejtésre, a bemutatáskor elsősorban Gherardi (2000), Gherardi és Nicolini (2000), valamint Brown és Duguid (1991), Blackler, Crump és McDonald (2000), Contu és Wilmott (2000), Engeström (2000), Law (2000), Wenger (2000), illetve Yanow (2000) munkáira támaszkodom. A következőkben egymás mellett kerül bemutatásra az, amit a főáramot jelentő tradícióból ez az irányzat elutasít, illetve, amit alternatívaként ajánl. Ennek során ismertetem a legfontosabb fogalmakat és megállapításokat. Bár az irányzat alá sorolható ún. „activity theory”, „actor-network theory (ANT)”, „situated learning theory” és a „cultural perspective on organizational learning (COL)” részletes tárgyalása nem célom, egyes fogalmak vagy megállapítások kapcsán utalok a háttérrel jelentő közelítésekre, és azok esetleges különbözőségeire. A most következő kifejtés viszonylagos hosszúságát az indokolja, hogy (1) fontos, és valóban újdonságot jelentő felfogásról van szó, (2) az irányzat meglehetősen komplex, és a specifikus fogalmak/megállapítások igénylik a bővebb magyarázatot, (3) saját fogalomértelmezésem és kutatásom szempontjából e gondolatrendszer nagy jelentőségű.

III.1.2. Főbb fogalmak, lényeges megállapítások

A szervezeti tanulást tudás-beágyazódásként és „közösségiesülés”-ként felfogó irányzat elveti az individuál-pszichológiai alapokon álló szervezeti tanulás megközelítést, amely az egyéni tanulási folyamatokat vetíti ki a szervezetre. Egyben elutasítja a kognitív közelítést is.

A kognitív felfogásban a tudás annyit jelent, hogy képesek vagyunk általános és absztrakt fogalmainkat különféle, egymástól eltérő helyzetekre alkalmazni, és e helyzeteket (a más kontextusokból általánosított fogalmaink alapján) kategorizálni, értelmezni, azaz jelentést adni. Ez a jelentésadás egyben „rendteremtést” is jelent, amennyiben a saját fogalmi konstrukcióink alapján rendezzük a valóság „rendetlenségét” (Weick, 1984; Weick és

Westley, 1996), hogy ez alapján képessé váljunk a cselekvésre. A kognitív közelítést ezen általános és a valóság értelmezését lehetővé tevő fogalmak elrendeződése és mintázata érdekli, azaz az „értelmezési séma” és a „kognitív térkép”. Ebből fakad, hogy a kognitív közelítés szervezeti tanulás alatt az egyének fejében lévő értelmezési sémák és kognitív térképek közössé válását vagy közös megváltozását érti.

A kognitív közelítés elutasítása értelemszerűen a szervezeti tanulás egyik főáramát jelentő információfeldolgozási iskola (Huber, 1991), valamint az erre alapuló tudásmenedzsment közelítés (Nonaka, 1994) elvetését is jelenti. Az elutasítás egyik fő okát az információfeldolgozási és tudásmenedzsment közelítés realista / racionalista / funkcionalista orientációja jelenti (Gherardi, 2000). Hiszen a most bemutatásra kerülő irányzat teoretikusai szerint csak ilyen alapokon állva lehet a tudást „külsődlegesnek”, a létrehozás körülményeitől függetlenül, objektíve létezőnek tekinteni, amelyet – mint egy árut – lehet „tárolni”, „szállítani”, „elterjeszteni”, „átadni” (Easterby-Smith, Snell és Gherardi, 1998; Gherardi, 2000; Gherardi és Nicolini, 2000).

A szervezeti tudást közösségi beágyazódásként felfogó irányzat szerint a tudás nem választható el attól a materiális és társas kontextustól, amelyben a tudás létrejött, vagy amelyre aktuálisan vonatkozik. Az új felfogás *az egyén mentális folyamatai helyett a csoport gyakorlati tevékenységét* helyezi elemzésének fókuszába (Weick és Westley, 1996), azaz:

1. a tudást nem a fejekben létező absztrakt tudásként, hanem az adott feladat elvégzéséhez szükséges, *gyakorlati tudásként* fogja fel; s
2. ezt a tudást az adott csoport, közösség, szervezet múltbeli és jelenbeni gyakorlata során közösségileg létrehozott, és a közös munkavégzéshez kapcsolódó tárgyakba, szimbólumokba, valamint a munkavégzéssel kapcsolatos magatartásmintákba és interakciókba „beágyazódott”, tehát *kulturális és közösségi tudásként* fogja fel.

A gyakorlat elsődlegessége

1. A lényeges tudás a gyakorlati tudás

Brown és Duguid (1991) egy nagyvállalat műszaki szerelői csapatának gyakorlatát vizsgálva meggyőzően illusztrálja a gyakorlati tudás jelentőségét. A szerelők egy meghibásodott gép sikeres javítása során nem a formális szabályok és útmutatók alapján jártak el, hanem múltbeli tapasztalataik és a jelen problémáinak folyamatos ütköztetésével, a hibaelhárítás „folyamatában”, lépésről lépésre hozták létre azt a gyakorlati tudást, ami végül a probléma megoldásához vezetett.

Amennyiben a szervezeti tanulást – a kognitív felfogásnak megfelelően – a szervezeti munkavégzés és problémamegoldás egyedi tapasztalataiból kiemelt, általánosított tudás előállításával, elterjesztésével, rögzítésével és felhasználásával azonosítjuk, a tudás elterjesztésében fontos szerep jut pl. a formális képzési programoknak, vagy a szervezeti szabályzatoknak, előírásoknak és folyamat-leírásoknak. Joggal nevezhetjük viszont az ilyen módon előállított tudást „hivatalosnak”, hiszen ezek a szervezetben „elfogadott”, sőt, „kívánatosnak” tekinthető gyakorlatot (canonical practice) közvetítik a munkavállalók felé. (Brown és Duguid, 1991). A tanulás ebben az esetben az elvárt magatartásminták gyakorlati alkalmazását (meg-tanulását, követését) jelenti.

Ezek a munkavégzés mikéntjét meghatározni kívánó általánosított ismeretek (és előírások) helyi szinten azonban csak a legritkább esetben jelentenek konkrét segítséget a napi feladatok elvégzésében, a napi problémák megoldásában. Érthető, hogy a szervezeti tanulás legújabb megközelítéseiben előtérbe került *a tényleges gyakorlat* (non-canonical practice) során felhasznált tudás kialakulásának, formálódásának és elsajátítási folyamatainak tanulmányozása, hiszen ez – a kompetenciaként felfogható tudás – jelenti a szervezeti gyakorlatban keletkező és ott valóban felhasznált tudást (practical knowledge/knowing).

2. A szervezeti tudás beágyazódik a szervezeti gyakorlat folyamatába

A gyakorlati tudás természetesen nem is választható el ezektől a konkrét feladatoktól, problémáktól, és a helyi gyakorlattól. S nem választható el attól a társas viszonyrendszertől, tárgyi, technológiai és kulturális környezettől sem, amely a feladatvégzés kontextusát képezi. Ez a következőket jelenti (Gherardi, 2000; Gherardi és Nicolini, 2000, Yanow, 2000):

1. Egyrészt, a gyakorlati tudás alakulását és tartalmát erőteljesen befolyásolja a gyakorlati tevékenységben résztvevő szereplők viszonya, interakciója, kommunikációja, munkamegosztása, hatalmi hierarchiája, stb. De a gyakorlati tudás konstruálásában fontos szerep jut e szociotechnikai rendszer tárgyi, technikai és egyéb kulturális elemeinek is, így például a felhasznált munkaeszközöknek, technológiának, fizikai környezetnek, illetve a munkavégzéshez kapcsolódóan használt nyelvnek, történeteknek, és egyéb kulturális szimbólumoknak.
2. Másrészt, a gyakorlati tudás be is épül, be is ágyazódik a feladat-végrehajtásban vagy problémamegoldásban résztvevő szereplők viszonyrendszerébe, interakciójába, cselekedeteibe, illetve a kultúra tárgyi és szimbolikus jellemzőibe is. Így azt a - furcsának tűnő - megállapítást tehetjük, hogy a társas viszonyrendszerek, valamint a kultúra szimbolikus és tárgyi elemei rengeteg felhalmozott, a múltból származó gyakorlati tudást hordoznak. Ez a másik oldalról azt is jelenti, hogy a gyakorlati tudás „szétszórt” és állandóan „formálódó” tudás (Blackler, Crump és McDonald, 2000).

A gyakorlati tudás tehát elválaszthatatlan a munkavégzés helyi, társas és materiális kontextusától, mind kialakulása, mind „tetten érhetősége” szempontjából. A múltban felhalmozódott, vagy a más körülmények között (más kontextusokban) létrejött tapasztalatok tudássá csak akkor válhatnak, ha – valódi kompetenciaként – a helyi kontextusban is lehetővé teszik a feladatok megfelelő elvégzését és a problémák sikeres megoldását (de a „megfelelőséget” és a „sikerességet” is csak a helyi kontextus definíciója alapján lehet értelmezni).

A gyakorlati tudás nagyrészt nem formalizált és kodifikált – például szavakba öntött vagy leírt – tudás. Így általában nem szükséges megfogalmazni sem azt, hogy mit is jelent a „megfelelőség” a feladat-végrehajtásban vagy a „sikeresség” a problémamegoldásban, sem azt, hogy kinek, mit és hogyan kell ehhez tennie. De gyakran erre nem is lenne lehetőség, hiszen a gyakorlati tudásnak csak egy része tekinthető tudatosított tudásnak, nagyjából implicit és rejtett, a mentális jelenségeken kívülálló hallgatóságos („tacit”) tudásról van szó¹⁴. Tudatosításra és explicitté tételre általában csak akkor kerül sor, ha elakadás tapasztalható a megszokott munkavégzésben vagy az interakciókban (Gherardi és Nicolini, 2000; Yanow,

¹⁴ A Polányi-féle „tacit knowledge” fogalom jelentése nehezen adható vissza magyarul, a különféle megnevezések együtt adják vissza komplexitását: implicit, rejtett, hallgatóságos, hétköznapi, gyakorlati, személyes tudás. A dolgozatban ezeket a fogalmakat szinonimaként használom.

2000). A tacit gyakorlati tudás jelentőségét hangsúlyozva Gherardi és Nicolini (2000:330) idézi Gergent, aki szerint „a tudás nem valami, amit az emberek a fejükben hordoznának, hanem sokkal inkább az, amit együtt tesznek”. Ez viszont már a gyakorlati tudás kollektív dimenziójára mutat rá.

A tanulás közösségi tanulás; a tudás társas tudás

Az „egyéni tanulás versus szervezeti tanulás” alapvető dilemmájában jelent előrelépést, hogy az egyénekről a fókusz áttevődik a kollektív szintre, azaz a közösségekre. Ezzel párhuzamosan a tudás és a tanulás társas magyarázatát kapjuk, amit éppen az teszi lehetővé, hogy a szervezeti tudás és tanulás megértésének, feltárásának és magyarázatának kiindulópontját a mindennapi gyakorlat, a konkrét munka-tevékenység jelenti. E „gyakorlat” – egy-egy feladat végrehajtása vagy probléma megoldása – ugyanis egyszerre többeket érint, és azok megvalósításában a különféle szereplők együtt, összehangolt módon, egy közösség tagjaiként vesznek részt.

1. A munkavégzés és a tanulás közösségekben zajlik

A gyakorlati munkavégzés során felmerülő problémáknál közös mind a problémák észlelése, mind a helyzet értelmezése és a problémák definiálása, mind a megoldási kísérletek tapasztalatainak értékelése. Brown és Duguid (1991) például szemléletesen illusztrálja, ahogy a hibaelhárítás során a szerelők – „történeteket mesélve”, azaz megosztva egymással korábbi helyzetekből származó egyéni tapasztalataikat, majd a felmerült megoldási ötleteket közösen előállítva és kipróbálva – lépésről lépésre jutottak közelebb az adott probléma közös megértéséhez, a lehetséges megoldási alternatívák előállításához, végül a probléma végleges megoldásához. Ennek során a szerelői csapat közösen tanult, hiszen

- közösen cselekedett, s közben
- a tanulságokat közösen levonva egyre inkább közös képpel, közös megértéssel rendelkezett a probléma természetéről,
- miközben folyamatosan állította elő a sikeres megoldás (közös) definícióját és lehetséges módjait,

- de a csapat ezzel párhuzamosan közös tapasztalatokat szerzett saját együttműködési módjairól is,
- s ezáltal közösen, a problémamegoldás folyamatában alkotta meg a szerelői csapat (a közösség) identitását is.

Bár az idézett példában a „történetmesélés” révén itt a tudás egy része ugyan explicitté vált, a közös problémamegoldás során számottevő olyan tudás keletkezhet, amely nem kerül megfogalmazásra (és sok esetben tudatosításra sem).

A problémamegoldáson túl a tacit szinten zajló, a kognitív/nyelvi tudatosság szintjeit nem érintő tudás és tanulás még jellemzőbb a normál munkafolyamatokra. Yanow (2000) például egy furulyakészítő üzem tevékenységét vizsgálva azt tapasztalta, hogy a kiváló minőségű hangszerek közös előállítása szinte mindenféle konkrét, a munkavégzés módjára irányuló kommunikáció nélkül zajlott. A munkavégzés konkrétumairól még akkor sem esett szó, amikor új és más előképzettségű tagok csatlakoztak a csoporthoz.

Gyakorlat-közösségek

A szervezetekben a gyakorlati tevékenység, és ezáltal a kollektív (és az egyéni) tanulás is közösségekben, ún. gyakorlat-közösségekben zajlik. A gyakorlat-közösségek (communities of practice) fogalma a Lave és Wenger (1991) szerzőpárostól származik, és meghatározó a kollektív munkavégzéshez kapcsolódó kollektív tudás és tanulás szempontjából.

Mint arra az elnevezés is utal, a gyakorlat-közösségek olyan közösségek (csoportok), amelyek tagjai együtt végeznek valamely lényeges szervezeti feladatot vagy tevékenységet, és/vagy együtt oldják meg a munkavégzés során felmerülő problémákat. Brown és Duguid (1991) szerint a munkavégzés szempontjából ezek a formális vagy informális módon szerveződött gyakorlat-közösségek jelentik a szervezet alapegységét, és nem pedig a formális munkacsoportok. Ebből következik, hogy a gyakorlati tudás és tanulás legfontosabb színterei is a gyakorlat-közösségek lesznek. Nem véletlen, hogy (Wenger, 2000: 229) szerint „[a] társas tanulási rendszerek alapegységei a gyakorlat-közösségek”.

A gyakorlat-közösség kifejezés előtagja a közös tevékenységre, a közös munkavégzésre utal. A „közösség” kifejezés viszont azt mutatja, hogy az ilyen egységek organikus módon

szerveződnek a közös feladatok/problémák köré, és a formális munkacsoportokkal vagy teamekkel szemben sokszor informális csoportként léteznek (Brown és Duguid, 1991). Nem nevezhetők projektnek sem, hiszen a gyakorlat-közösségek esetében szerves és tartós összetartozásról van szó (a gyakorlat-közösségek ugyanakkor jól kapcsolhatók a csoportos munkavégzési rendszerek koncepcióhoz; ld. pl. Beer et al (1985), Bakacsi et al (1999).

A gyakorlat-közösségek határai sem húzhatók meg annyira egyértelműen, mint például egy munkacsoport vagy team esetében, és e határok sokkal lazábbak, átjárhatóbbak is. Emellett itt a csoportos munkavégzés dinamikus felfogásáról van szó, amennyiben a gyakorlat-közösségek állandóan alakuló, formálódó, változó egységek (Brown és Duguid, 1991).

A gyakorlat közösségek szervezeti tanulásban játszott szerepe azért is lényeges, mert ezekben definiálódik, hogy mi számít egyáltalán kompetenciának és tudásnak egy adott helyi kontextus feladatrendszerében, és mi az, amit a tanulás során az új belépőknek el kell sajátítaniuk. Emellett a közösen megélt gyakorlati tapasztalatokból származó tudás is a gyakorlat-közösségekben halmozódik fel, az nem rendelhető hozzá a közösség egyik tagjához vagy csoportjához sem.

A szervezet, mint a gyakorlat-közösségek közössége

Fontos észrevennünk, hogy a gyakorlati tudás szempontjából a gyakorlat-közösségek, s nem pedig a teljes szervezet jelenti a szervezeti tanulás legfőbb elemzési szintjét! A szervezetben számos gyakorlat-közösséggel találkozhatunk, és ezek az egymástól eltérő kontextusok egymástól különböző közösségi tudást és kollektív tanulást jelentenek. A szervezet egészét viszont felfoghatjuk e gyakorlat-közösségek hálózatának, azaz a „községek községének” (communities of communities) (Brown és Duguid, 1991; Wenger, 2000).

Identitás és határok

A személyiség fenomenológiai irányzatának képviselőihez¹⁵ hasonlóan Wenger (2000) is azt állítja, hogy mindannyian saját identitásunkon keresztül veszünk részt a társas interakciókban. A gyakorlat-közösségekben való aktív részvétel során viszont folyamatosan alakul *az egyének*

¹⁵ Itt leginkább Carl Rogers illetve George Kelly megközelítésére gondolhatunk, tömör összefoglalásként lásd pl.: Atkinson et al (1995), illetve Carver és Scheier (1998).

önmagukról alkotott képe (identitása), s ezzel párhuzamosan közösségileg alakul és formálódik a közösség identitása is. Brown és Duguid szerelőinek például azáltal formálódhatott „szerelői identitásuk”, hogy részt vettek a közösség munkavégzésében, de a közös feladat-végrehajtás során konstruálódott a szerelők közösségének „kollektív identitása” is. A közös identitás kialakulása azért fontos, mert az egyrészt magával hozza a valóságról alkotott közös kép és közös jelentésvilág kialakulását és formálódását is (a dolgok közös értelmezése, a szavak közös jelentése, a helyes gyakorlat közös definíciója); másrészt viszont – határokat húzva a közösség köré – az adott közösséget el is választja más közösségek valóságától és jelentésvilágától (Wenger, 2000).

A gyakorlat-közösségek, mint (szub-)kultúrák

A gyakorlat-közösségek fogalmának és szerepének bemutatásából látszik, hogy - hagyományos fogalomrendszerrel élve - itt (szub)kultúrákról van szó, amely szubkultúrák formálásban és összetartásában kiemelt hangsúlyt kap a közösen végzett gyakorlati tevékenység. Nem véletlen, hogy a szervezeti tanulás kulturális megközelítésének kifejtésekor Yanow (2000) alapvető párhuzamokat talál saját kultúra-értelmezése (cultures) és a gyakorlat-közösségek koncepciója között.

Egy adott kultúra alatt Yanow egyaránt érti azt a bizonyos lehatárolható közösséget (azaz: gyakorlat-közösséget), amely a kollektív tanulás színtere, illetve e közösség egyedi jellemzőit is (értve ezalatt a közösségre jellemző tudást, szemléletmódot, értékeket, közös valóság-definíciókat is). A kulturális közelítés pedig annyit jelent, hogy a közösségek tanulmányozásakor a kutató a jellemző cselekedeteket, interakciókat, az ezekben felhasznált tárgyi jellemzőket és nyelvet vizsgálja, és arra kíváncsi, hogy e tárgyasult jellemzők milyen kontextus-specifikus jelentéstartalmakat hordoznak a közösség tagjai számára. Más szerzőkhöz hasonlóan Yanow is elsősorban az implicit kollektív tudásra kíváncsi, a kultúra lényegét jelentő közös jelentéstartalmakat szerinte főleg nem a fejekben, hanem a közösségi cselekedetekben és a közösség által létrehozott szimbolikus és tárgyi alkotásokban kell keresnünk. Fontos megjegyezni ugyanakkor, hogy a fenti értelemben vett kultúrák (közösségek) Yanow szerint akár olyan tagokból is létrejöhetnek, akik nem végeznek nap mint nap közös tevékenységet, hanem csak alkalmanként találkoznak.

A gyakorlat-közösségek fogalmával szoros rokonságban áll a „tevékenység-közösségek” (communities of activity) koncepciója is. Míg azonban a gyakorlat-közösségek esetében a hangsúly a „közösség” és az „identitás” fogalmaira esik, a tevékenység-közösségek háttérét jelentő ún. „activity theory” a közösség által végzett *elsődleges feladatra és tevékenységre* összpontosít, mert ezt tartja a szervezeti / közösségi kultúra legfőbb szervező erejének (Blackler, Crump és McDonald, 2000; Engeström, 2000). A tevékenység-közösségekben zajló gyakorlati tudás és interszubjektív jelentésvilág kialakulásának és formálódásának vizsgálatakor emiatt kiemelt figyelmet fordítanak a munkamegosztás, a szabályok és normák, valamint a munkavégzés során felhasznált egyéb eszközök és technológiák jelentés-és valóságkonstruáló szerepére.

2. A szervezeti tudás mindig kollektív / társas jellegű, a kultúra tárgyasult elemei közvetítik

Ebben a közelítésben – bármilyen furcsán is hangozzék – minden tudás kollektív, társas jellegű tudás. Mint arról volt már szó, a gyakorlati tudás a konkrét feladatvégzéshez kötődik, és beágyazódik a kollektív viszonyrendszerekbe, valamint a kultúra tárgyi és szimbolikus elemeibe. Ha egy közösségben egy adott munkavállaló egyéni munkavégzése során a feladatok kompetens elvégzésére törekszik, ahhoz fel kell használnia ezeket a közösség által létrehozott tárgyi és szimbolikus „eszközöket” (pl. a munkaeszközöket, technológiát és az adott közösség nyelvét, illetve a „kompetens munkavégzés” helyi definícióját). Mivel pedig ezek az eszközök megtestesítik és visszatükrözik az adott közösség korábbi tapasztalatait, történelmét és viszonyrendszereit – azaz hordozzák a kollektív tudást –, az egyén az adott közösség tagjaként egyénileg is mindig valamilyen társas viszonyrendszerben áll a közösség jelenbeli és múltbeli társas viszonyaival és kultúrájával. Azaz használja, és a használat közben alakítja, formálja is a közösség tudását.

A szervezeti tudás folyamatos konstrukciója: dinamikus és átmenti jelenség

A közösségi-szervezeti gyakorlatban megjelenő tudást nem egy stabil vagy statikus entitás, amely lerögzíthető és kodifikálható volna, és amely egyének / csoportok által birtokolható

lenne. A szervezeti tudás sokkal inkább egy állandóan formálódó és alakuló folyamat-jellegű tudás (amit az angol nyelvben a „knowing” ige használatával fejeznek ki a „knowledge” főnév helyett).

A kollektív tudást létrehozó tevékenység felfogható különféle emberek, csoportok, technológiák és kulturális-szimbolikus elemek társas viszonyrendszereként, és ennek megfelelően a tudás beágyazódhat és tárolódhat e komplex viszonyrendszer bármelyik elemében (s nemcsak az egyének vagy a csoportok tudatában). Azaz, ebben a közelítésben a tudást az embereken kívül például a tárgyasult jellemzők (pl. a technológia, fizikai környezet), s egyéb kulturális-szimbolikus elemek hordozhatják (például szimbólumok, történetek, ceremóniák), amelyek közül kiemelten fontos a nyelv, mind írott formájában (pl. szabályzatok, előírások,), mind szóbeli kommunikációként.

E tárgyasult és szimbolikus eszközök segítségével a tudás az eredeti kontextusától térben és időben eltérő kontextusokban is megjelenhet, és ott újra beágyazódhat. Fontos azonban, hogy ebben a folyamatban nincs szó a tudás változás nélküli elterjedéséről (esetleg tudatos elterjesztéséről), sokkal inkább egy olyan transzformációs folyamatról, amelynek során mind a tudás, mind a tudást „fogadó” helyi kontextus megváltozik. Éppen ezért itt a tudás elterjesztése helyett a tudás transzformációs folyamatáról (vagy áramlásáról) lehet beszélni.

A gyakorlati tudás hordozói

Egy adott gyakorlat-közösség kontextusában létrejött gyakorlati tudás a következő emberi, tárgyi és szimbolikus hordozók révén kerülhet át más kontextusokba (Gherardi és Nicolini, 2000):

- emberek és csoportok (akik saját képességeik, tudásuk és cselekedeteik révén hordozzák a tudást),
- tárgyi alkotások (pl. eszközök, technológia, produktumok),
- nyelv, szövegek, feljegyzések, és a kommunikáció csatornái,
- pénz (különféle megjelenési formáiban).

Weick és Westley (1996) illetve Yanow (2000) viszont a következőket emelik ki:

- a nyelv, mint a társas valóság konstruálásának kiemelkedően fontos eleme,
- egyéb tárgyasult jellemzők, s ide tartoznak a megfogható szimbolikus alkotások (pl. logo, szabályzatok, előírások), a technológia és a munkaeszközök, valamint a munkavégzés során létrehozott termékek is,
- emberi cselekedetek, magatartásformák és interakciók.

A tárgyasult és szimbolikus jellemzők tudást hordozó és konstruáló szerepüket tekintve két szempontból is fontosak (Yanow, 2000):

1. egyrészt különféle szemléleteket, kulturális üzeneteket, a helyes gyakorlatra vonatkozó tapasztalatokat, értékeket, tudati és érzelmi állapotokat *testesítenek meg*, amelyek a tudás beágyazódása során *beléjük épülnek* (konstruktív elem, beágyazódott jelentések)
2. másrészt viszont közvetlen, de még inkább közvetett módon értékeket, üzeneteket, jelentéstartalmakat, elvárásokat, helyes magatartásformákat *közvetítenek* azok számára, akik kapcsolatba kerülnek velük (szimbolikus elem, szimbolikus jelentések).

E két jelentéstartalom nem esik szükségszerűen egybe. Míg az első esetben azt vizsgáljuk, hogy a tárgyi vagy szimbolikus alkotás létrehozójának milyen tudása épült be a tudás-hordozóba, a második esetben az az érdekes, hogy a hordozó mit jelent, mit közvetít a fogadó (közösség) számára. Az első pont a tárgyasult jellemzők hermeneutikai értelmezésére utal, a második azok szimbolikus jellegét hangsúlyozza¹⁶.

A gyakorlat-közösségek határainak átlépése

Mint arról volt már szó, a gyakorlat-közösségek közötti határok a közösségek kontextus-specifikus tudásának, és ehhez kapcsolódó kollektív identitásainak kialakulásával jönnek létre. A gyakorlati-közösségek *közötti* tanulásra Wenger (2000) szerint mégis szükség van, mert ez jelentheti a helyi (és a teljes szervezeti) innováció egyik alapját. A gyakorlat-közösségek közötti tanulásnak akkor van a legnagyobb esélye, ha az eltérő kontextusok tapasztalatai és kompetenciái különböznek ugyan, de nem túlzott mértékben. Emellett fontos, hogy legyen közös érdek és közös platform, létezzenek csatornák és módszerek a tudás

¹⁶ Példaként, az egyterű iroda a tervezők eredeti értelmezésében jelenthette a nyitottságot, közvetlenséget és átláthatóságot, míg az alkalmazottak számára esetleg az állandó vezetői kontroll eszközeként jelenik meg, és ennek megfelelő magatartásra sarkall. A szervezetek világából számos más példát is hozhatunk.

áramoltatására, és legyen esély a más kontextusban létrejött tudás helyi lefordítására (adaptálására). Rendszerelméleti fogalmakkal kifejezve ez azt jelenti, hogy az alrendszerek közötti differenciáció mértéke nem lehet akkora, hogy már ne lenne esély az integrációra (lásd pl. Lawrence és Lorsch, 1967).

A kontextus-közi tudásáramlás szempontjából szükséges, hogy a gyakorlat-közösségek határait átlépő folyamatok

1. *tegyék lehetővé a koordinációt*, az eltérő közösségek közös tevékenységét és közös tapasztalatszerzését;
2. *legyenek transzparens*ek, azaz tegyék megismerhetővé és átláthatóvá ne csak a konkrét tevékenységeket, hanem az adott gyakorlat-közösségben ahhoz a tevékenységhez kapcsolódó jelentéstartalmakat, értelmezéseket, tudást is;
3. *legyenek megvitathatóak*, azaz ahelyett, hogy kész értelmezéseket és kizárólagos gyakorlati megoldásokat közvetítenének, tegyék lehetővé azok helyi értelmezését (és átértelmezését is).

A gyakorlat-közösségek közötti „hidat” Wenger szerint a következő folyamatok, eszközök és emberek teremthetik meg:

- *Közvetítő személyek (brókerek)*: olyan személyek, akiket a gyakorlat-közösségekben elfogadnak (legitimitás), de akik pszichológiailag valamennyire távol vannak az egyes gyakorlat-közösségektől (periferialitás).
- *A kultúra tárgyasult elemei, tárgyi alkotások*: olyan tárgyi és szimbolikus elemek, amelyek képesek kapcsolatot teremteni az eltérő gyakorlatok között.
 - tárgyi alkotások (pl. eszközök, dokumentumok)
 - nyelv, diskurzus (közös szavak és jelentéstartalmak)
 - folyamatok, struktúrák (közös rutinok, eljárásmódok, üzleti folyamatok, munkamegosztási és koordinációs megoldások)
- *Interakciók*: a más gyakorlat-közösségekkel való találkozás lehetőségei
 - találkozások (pl. belső látogatások, a gyakorlatról szóló közös vitafórumok, benchmarking)
 - közös tevékenységet jelentő feladatok (pl. kapcsolattartó teamek)
 - perifériák (pl. web-lapok, nyílt napok)

- *Közös projektek:* olyan (meghatározott ideig) együttműködő teamek, amelyekben különböző gyakorlat-közösségek képviselői közösen vesznek részt valamely feladat elvégzésében.

A tudás-transzformáció folyamata

Egy gyakorlat-közösség helyi tudásának más kontextusba történő transzformációjában sok szereplő vesz részt, a tudás sok *közvetítő* segítségével „áramlik” a kontextusok között. E folyamat során a tudás nem maradhat változatlan, hiszen a közvetítők alakítják és formálják azt. Mivel az adott szereplők cselekedeteit tudatos és nem tudatosult szándékaik, céljaik és érdekeik vezérlik, a közvetítés során ők átalakíthatják, kiegészíthetik, alapvetően módosíthatják, vagy akár figyelmen kívül is hagyhatják a hordozókba beágyazódott tudást, így járulva hozzá a tudás konstruálódásához.

A tudás emellett *a fogadó kontextus* értelemdadási folyamatainak eredményeként is változik. Márpedig a fogadó kontextus ún. „interpretatív flexibilitással” rendelkezik, azaz a hordozókba beágyazódott tudást a helyi gyakorlati alkalmazás során saját maga is változtathatja, akár radikálisan át is értelmezheti (Gherardi és Nicolini, 2000). Természetesen a teljes újraértelmezést a hordozó jellegétől függően keményebb vagy puhább korlátok gátolhatják, de még a fizikai tárgyak esetében is számos lehetőség van a tudatosan beléjük ágyazott tudás módosítására, például az előírásostól eltérő felhasználás révén. Gherardi és Nicolini (2000) szemléletesen illusztrálja, hogy az általuk vizsgált építőipari munkások a biztonságos használatra tervezett munkaeszközök alkalmazásakor egészen eltértek attól a szabályszerű használattól, amelyet pedig nemcsak a kezelési útmutatókban, hanem a hatósági előírásokban is meghatároztak. A hivatalos logika által „biztonságos”-ként definiált gyakorlat helyett a munkások a hivatalos megítélés (definíció) szerint balesetveszélyes gyakorlatot folytattak.

A tudás kontextusok közötti áramlásának, gyakorlat-közösségeken keresztüli transzformációjának folyamatáról tehát megállapíthatjuk, hogy

1. a tudás hordozóin keresztül az eredeti kontextus befolyást gyakorol a fogadó kontextus valóságára, hiszen időben és/vagy térben távolról orientálja és korlátozza a fogadó kontextus létrejövő gyakorlatát és formálódó gyakorlati tudását;

2. az eredeti kontextus tárgyiasult vagy szimbolikus jellemzőkbe beágyazódott tudása a transzformáció folyamatában állandóan formálódik és változik, ennek során a követendő gyakorlatra vonatkozó újabb és újabb logikák, javaslatok és elvárások (diskurzusok) kapcsolódhatnak és ágyazódhatnak be;
3. a tárgyiasult jellemzőkbe beágyazódott gyakorlati tudás a fogadó kontextusban az alkalmazásba-vétel során értelmeződik és konkretizálódik, de különböző, kívülről érkező szereplők (diskurzusok) a kialakuló jelentéstartalmakat ebben a fázisban is befolyásolhatják;
4. viszont a fogadó kontextus interpretatív flexibilitása révén bizonyos mértékig így is képes függetleníteni magát a különféle (közvetett) befolyásolási törekvésektől.

Mindez pedig nemcsak a munkavégzés eszközeinek szabályszerű használatára vonatkozik, hanem igaz minden olyan *szervezeti változtatásra vagy innovációra*, amikor egy gyakorlat-közösség (a felső vezetés) más, távoli gyakorlat-közösségek gyakorlatát, szemléletét, jelentésvilágát kívánja befolyásolni, azaz „ideológiai kontroll”-t kíván gyakorolni (Czarniawska és Joerges, 1996). A befolyásolás sikeressége egyrészt attól függ, hogy a tudáshordozók milyen mértékben képesek bekorlátozni a fogadó kontextusban egyáltalán felmerülő értelmezési lehetőségeket. Egy szemléletmód internalizálása vagy egy kívánatos gyakorlat elsajátítása azonban a befolyásolás jellegétől is függ: az önálló felfedezésre és a saját tapasztalatokra épülő tanulás esetén sokkal nagyobb esély van a tudás valódi elsajátítására és cselekvésekbe történő lefordítására, mint felülről jövő egyoldalú befolyásolás és „készre gyártott” koncepciók átadása (didaktikus tanítás) esetén (Czarniawska és Joerges, 1996).

A tudás-transzformáció folyamatát a fogadó oldaláról vizsgálva Blackler, Crump és McDonald (2000) szerint egy adott gyakorlat-közösség gyakorlati tudásának és közös értelmezéseinek formálódásában a következő tényezők játszanak szerepet:

1. *perspektíva-létrehozás* (perspective making), ami a gyakorlat-közösség tudásának létrehozásában az adott közösség saját szerepére, például jellemző interakcióira, probléma-megoldási módjaira vagy a múltban kialakult kollektív identitására utal;
2. *perspektíva-formálás* (perspective shaping), ami a kollektív tudás formálódása szempontjából a gyakorlat-közösség saját, helyi kontextusának befolyásolására utal, ide értve például a tagok személyes tapasztalatainak, tudásának, gyakorlatának és egyéni

szempontjainak közös tudást befolyásoló erejét éppúgy, mint a közösség elképzelését saját fontosságáról, a szervezetben betöltött szerepéről, elvégzendő feladatáról;

3. *perspektíva-átvétel* (perspective-taking), ami a gyakorlat-közösségnek a tágabb szervezeti (és környezeti) kontextussal való viszonyára, az onnan származó befolyásolásra utal, például a többi (azonos vagy eltérő hierarchiaszinten lévő) gyakorlat-közösségnek a helyi gyakorlati tudást formáló szándékára és erejére.

III.1.3. A szervezeti tanulás és tudás értelmezése

Az irányzat fő fogalmainak és lényeges megállapításainak ismeretében áttekinthetjük, hogy az miképp értelmezi a „tudás”-t és a „tanulás”-t a szervezetekben. Mivel az irányzatnak a társas gyakorlat áll a középpontjában, értelemszerű, hogy a tudás és a tanulás értelmezése is ahhoz kötődik, mind egyéni, mind szervezeti szinten. Másrészt lényeges, hogy az egyéni és a kollektív tanulás nem választható el egymástól annak ellenére, hogy külön-külön is értelmezhetők.

Egyéni tudás

Az egyén szintjén a tudás az adott közösségben, az adott helyi kontextusban való kompetens cselekvés képessége (Brown és Duguid, 1991). Vagy másképp, „a tudás a komplex ’társas tanulási rendszerekbe’ való bekapcsolódás” (Wenger, 2000:226). Ez a fajta tudás mélyen gyökerezik az egyén identitásában és formálja azt, és az egyénnek a közösség tevékenységében való részvételével alakítja a közösség kollektív identitását is.

Egyéni tanulás

Az egyén számára a tanulás ebben a szociológiai értelemben nem valamely absztrakt tudás elsajátítását jelenti tehát, hanem a fenti értelemben vett gyakorlathoz, cselekvéshez kötődő tudását, azaz „[a] tanulás lényege nem a gyakorlatról való tanulás, hanem a gyakorló szakemberré válás” (Brown és Duguid, 1991:48).

Azaz, a tanulás *az egyén szintjén* annyit jelent, hogy az egyén

- részévé válik valamely gyakorlat-közösségnek,
- kialakítja a helyi kontextusnak megfelelő identitást (ez nem pusztán elméleti ismeretek vagy kritikus készségek elsajátítását jelenti, hanem pl. a közösséget jellemző szemlélet, gondolkodásmód, attitűd, érzelmvilág és a közösségi tacit tudás más elemeinek internalizációját is),
- és kompetens módon vesz részt az adott közösség gyakorlatában, sikeresen járul hozzá a közösség tevékenységéhez.

Az egyén tanulása alatt tehát egy *szocializációs folyamatot* kell értenünk, ahol az egyén – egy paradoxonnal leírható folyamatban - részévé válik a közösségnek, és ahol a közösség is „részévé válik” az egyénnek (Smith és Berg, 1987).

Wenger (2000) szerint egy gyakorlat-közösség tagjává válás többféle kompetencia elsajátítását jelenti:

1. Mivel a gyakorlat közösségek tagjai közös definícióval rendelkeznek saját közösségük céljáról, feladatáról, szerepéről és működéséről, a közösség tevékenységéhez való kompetens hozzájáruláshoz az egyénnek is magáévá kell tennie ezt a szemléletet.
2. A gyakorlat közösségekben a tagoknak kölcsönösségi alapokon kell tudniuk együttműködniük; helyi tudással az rendelkezik, aki képes másokkal együttműködni, és bizalmon alapuló kapcsolatokat kialakítani;
3. A gyakorlat-közösségek történelmük során olyan tárgyakat és szimbólumokat hoznak létre, amelyek hordozzák a közösség felhalmozott tudását és segítik a közösség előtt álló feladatok kollektív megoldását. Az egyén akkor rendelkezik tudással, ha ezekhez a kulturális elemekhez hozzáfér, és ha megfelelően képes azokat használni (a nyelv mint szocializációs eszköz szerepének érzékeltetéséhez elég arra utalnunk, hogy egyes vélemények szerint csak akkor érezhetjük magunkat egy közösség teljes jogú tagjának, ha a közösség speciális viccein is szívből tudunk nevetni).

Mivel a tudás a társas cselekvésekbe és gyakorlatba való bekapcsolódásból származik, az egyénnek tanulásra leginkább akkor van esélye, ha a közösséghez való kapcsolódására

jellemző az ún. „*legitim és periférikus részvétel*” (LPP - legitimate peripheral participation) (Brown és Duguid, 1991, Wenger, 2000). A legitimitás a közösség gyakorlatába való tényleges bekapcsolódást jelenti, a periférikuság arra a bizonyos távolságtartásra utal, ami szükséges a gyakorlatra való rálátásra, a tapasztalatokból való tanulásra. Egy orientációs vagy mentori program résztvevői például általában legitim és periférikus módon vesznek részt a gyakorlati feladat-végrehajtásban.

Közösségi / szervezeti tudás

Mint arról már szó volt, végső soron minden tudás kollektív. A „közösségi/szervezeti” jelző viszont arra utal, hogy bár kollektív tanulásról van szó, a kollektív szint elsősorban a gyakorlat-közösségek szintjére vonatkozik, s fordítva, szervezeti tudás alatt általában a közösségek szintjén jelentkező tudást értik.

Egy gyakorlat közösség esetében a kollektív tudás mindezek alapján azokat az interszubjektív jelentéstartalmakat és közösségi kompetenciákat jelenti, amelyek

- egy gyakorlat-közösség helyi gyakorlatához kapcsolódnak,
- a mindennapi feladat-végrehajtás és a közös problémamegoldás során, társas folyamatban alakulnak ki,
- nagyrészt nem formalizált jelentéstartalmak, azaz a gyakorlat-közösségen belül nem, vagy csak részben kerül sor tudatosításukra és kommunikálásukra,
- tükrözik és megtestesítik a gyakorlat-közösség társas interakcióit és hatalmi viszonyait,
- beépülnek a gyakorlat-közösség feladat-végrehajtással és munkavégzéssel kapcsolatos cselekedeteibe, interakcióiba, viszonyrendszerébe, valamint tárgyi alkotásaiba (pl. termékek, eszközök, technológiák), szimbolikus alkotásaiba (melyek közül kiemelten fontos a nyelv), és mindezek összefüggés-rendszerébe,
- ezáltal szétszóródnak, leválnak a személyekről, decentralizáltak és elválaszthatatlanok a közösség helyi kontextusától, azaz történelmétől, jelenbeli viszonyaitól és gyakorlatától,
- orientálják, de egyben korlátozzák is a gyakorlat-közösség újonnan felmerülő tapasztalatainak és problémáinak közös értelmezését, a lehetséges megoldások variációit, a sikeres megoldás kritériumait és a konkrét cselekvést,

- e jelentéstartalmak formálódásának folyamata egyben a gyakorlat-közösség kollektív identitásának, illetve a tagok személyes identitásának formálódását is jelenti,
- s az ilyen értelemben vett tudás más kontextusokba, eltérő gyakorlat-közösségekbe való átemelésének eszközei elsősorban az eredeti gyakorlat-közösség tudását és jelentéseit hordozó tárgyasult eszközök – viszont ez egy transzformációs folyamat, amelyben változik mind az eredeti jelentéstartalom (tudás), mind a fogadó gyakorlat-közösség helyi kontextusa.

Közösségi / szervezeti tanulás

A szervezeti tanulás definíciója szükségszerűen a szervezeti tudás fenti megközelítéséhez kapcsolódik, és a szervezeti tudás *alakulásának folyamatára* utal. Ezt illusztrálják a soron következő definíciók:

A szervezeti tanulás „a szervezet kulturális alkotásaiba beágyazódott interszubjektív jelentéstartalmak kollektív cselekvéseken keresztül elsajátítása, fenntartása és megváltoztatása” (Cook és Yanow, 1993: 384; idézi: Weick és Westley, 1996: 445).

A szervezeti tanulás „az interszubjektív jelentéstartalmak elsajátítása, fenntartása és megváltoztatása az azokat megjelenítő és hordozó tárgyasult alkotások és a csoport kollektív cselekedetei révén.” (Yanow, 2000, 255).

A szervezeti tanulás „(az egymással versengő) kulturális jelentéstartalmak társas alkumechanizmusának egyensúlyában beállt változás.” (Easterby-Smith, Snell és Gherardi, 1997: 265).

„A munkahelyi tanulás a közösségek kialakulásának, a közösségekhez való csatlakozásnak és a személyes identitások változásának folyamata” (Brown és Duguid, 1991:48).

Bár vannak különbségek, a szervezeti tanulás lényegét tekintve a fenti definíciók egyetértenek abban, hogy:

- *a szervezeti tanulás (a helyi gyakorlatban létrejövő és azt formáló) interszubjektív jelentéstartalmak létrehozását, elsajátítását, fenntartását vagy megváltoztatását jelentő folyamat,*
- *a szervezeti tanulás helyi kontextushoz, közösségekhez kötődik,*
- *a szervezeti tanulás alakítja a közösség és a tagok identitását,*
- *a szervezeti tanulásban fontos szerep jut a kollektív cselekedeteknek és a kultúra tárgyiasult jellemzőinek, amelyek hordozzák, de akár meg is változtathatják az interszubjektív jelentéstartalmakat (azaz a kollektív tudást).*

Emellett fontos megjegyezni, hogy a szervezeti tanulás:

- *állandóan zajló folyamat*
- *lehet tudatos, de nagyrészt nem az,*
- *szimbolikus, hatalmi, és rejtett szándékokkal (is) jellemezhető,*
- *összességében egy társas (közösségi) konstrukciós folyamat.*

A szervezeti tanulás ilyen értelemben tehát nem szükségszerűen jelent változást, sőt, a tanulás szólhat éppen a jelenlegi identitás megerősítéséről is, arról, hogy a szervezet ugyanolyan maradjon, mint eddig volt. (Yanow, 2000). A szervezeti tanulás nem azonosítható a szervezeti problémamegoldással, adaptációval vagy innovációval sem. Természetesen a szervezeti tanulás jelenthet változást / probléma-megoldást / adaptációt / innovációt, de ez nem szükségszerű.

III.1.4. A szervezeti valóság, mint társas konstrukció

Bár az irányzat teoretikusai szinte kivétel nélkül hangsúlyozzák a szervezeti tudás és tanulás közösségileg konstruált természetét (Blackler, Crump és McDonald, 2000; Contu és Wilmott, 2000; Engeström, 2000; Gherardi, 2000; Gherardi és Nicolini, 2000), érdemes e fogalom „mögé nézni” és megvizsgálni, mit is értenek ezalatt. Az áttekintés alapján mind a „folyamatra” (közösségi konstrukció), mind az „eredményre” (interszubjektív jelentésvilág) vonatkozik, azaz: (1) a közösségi cselekedetekre, (2) e társas cselekvések „termékeire” (tárgyi és szimbolikus alkotások), (3) a gyakorlati tudáshoz szükséges készségekre, kompetenciákra,

(4) a közösségre, közösségi identitásra, (5) az egyéni identitásra, (6) az egyéni cselekedetekre, és végül (7) magára a tanulási folyamatra.

Közösségi konstrukció

A „társas” elem elsősorban a helyi gyakorlat-közösségre utal, azaz a lokális kontextus valóságalkotó erejére, illetve az azzal kapcsolatba lépő további közösségek befolyásoló erejére. Itt tehát a szervezeti valóság „közösségi” megformálásáról van szó (a tágabb társadalmi / intézményi környezet szerepe ehhez képest mellékes). A kollektív és gyakorlati tudás a közösség cselekedeteiben, interakcióiban és viszonyrendszereiben alakul ki, stabilizálódik, formálódik és változik. Ez egy körkörös folyamat, hiszen a tudás formálódásával párhuzamosan vissza is hat e tudást létrehozó közösség cselekedeteire és viszonyrendszereire. A közösség interszubjektív jelentésvilágának / gyakorlati tudásának létrehozásában emberek és csoportok mellett tárgyak és szimbólumok is részt vesznek.

A közösség elemzési szintjével egyedül az ún. actor-network theory szakít, amely a „cselekvők hálózata” (actor network) fogalom bevezetésével teljesen föloldja és megszünteti a kontextus fogalmát, mind közösségi, mind szervezeti értelemben (Gherardi, 2000; Gherardi és Nicolini, 2000; Law, 2000).

Interszubjektív jelentésvilág

A kollektív gyakorlatból kinövő interszubjektív jelentésvilág (tudás) kulcsfontosságú kategória, amely a következő fogalmak mindegyikét lefedheti: kollektív interpretációk és értelmezési sémák, kollektív magyarázatminták és kognitív térképek, kollektív előfeltevések és értékek, kollektív normák és magatartásminták, kollektív kompetenciák, kollektív (tudatos és tacit) gyakorlat, kollektív identitás. A kognitív-mentális tényezők mellett tehát a kultúra egyéb, például cselekvésekben megjelenő oldaláról is szó van, a tudás egy része pedig tárgyakba és szimbólumokba ágyazódik be (amelyek egyáltalán nem kezelhetők kognitív-mentális tényezőkként). A kollektív tudás egy része így mindig is kívül marad a tudatosság szféráján (tacit elem).

Versengő diskurzusok, hatalmi viszonyrendszer

Az interszubjektív jelentésvilág különféle, egymással versengő, hatalmi viszonyban álló, egymástól térben és időben távol keletkezett diskurzus összjátékában jön létre. Az „interszubjektív” vagy „kollektív” jelző ebben az esetben nem is biztos, hogy helyettesíthető a „közös”, vagy „osztott” jelzőkkel. Gherardi és Nicolini (2000) szerint a különféle diskurzusok összerendeződése és „harmóniája” helyett inkább azok együttlétéről és egymásra-hatásáról érdemes beszélni.

Autonóm cselekvés és beágyazottságból származó kiszolgáltatottság

A változtatás ebben a megközelítésben nem, vagy csak korlátozott mértékben képzelhető el a kollektív jelentés-valóság szándékolt, tudatos újra-értelmezésével (re-framing). Ennek oka a tudás gyakorlati és implicit jellege, a beágyazódott jelentéstartalmak kötöttsége, valamint a távoli és versengő diskurzusok esetleges hatása. Az irányzat ezért valahol „középen” helyezkedik el a szubjektív-objektív valóság korábban bemutatott kontinuumán, hiszen a társas struktúrák (és a közösségi tudás) egyszerre termékei és kontextusai is az emberi cselekedeteknek. Az irányzat bizonyos értelemben közel áll Giddens „strukturációs” és Weick „enactment” felfogásához (Blackler, Crump és McDonald (2000) – ezt az állítást ők az „activity theory”-ra vonatkoztatják, de az érvényes az irányzat többi felfogására is).

Az autonóm cselekvés témaköréhez kapcsolódóan érdemes megvizsgálni azt is, hogy adott felfogás lehetségesnek tartja-e a reflexión és tudatosításon alapuló szándékolt változtatást. Az irányzat ebből a szempontból nem egységes. A kulturális közelítés (Yanow, 2000), és különösen az actor-network theory (Gherardi és Nicolini, 2000) több okból is elutasítja a szervezeti reflexiót: (1) a reflexió a kontextusból kiszakított, absztrakt tudáshoz vezet; (2) a reflexión alapuló explicit tudás megfogalmazása maga is egy társas-hatalmi folyamat, hiszen arról szól, kinek az értelmezése válik döntővé – a szervezeti reflexió ilyen értelemben önmagában is vizsgálat és elemzés tárgya kell legyen; (3) a tudás tacit jellege miatt nem lehetséges, de nem is érdemes reflektálni és tudatosításra törekedni. Más álláspontot képvisel viszont Wenger (situated learning theory), valamint Blackler, Crump és McDonald (activity theory), hiszen ők a közösség társas valóságára való reflexióban, a gyakorlat és a kontextus

tudatosabb szintre emelésében a rendszer továbbfejlesztésének lehetőségét látják, és ezt a fejlesztő célú beavatkozást a kutatásban fontosnak is tartják.

III.2. A szervezeti tanulás, mint az új szervezeti logika kialakulása a domináns logika és az innovációs logika dialógusának folyamatában

III.2.1. Kiindulópontok

A szervezeti tanulás szervezeti innovációban való megjelenésének vizsgálata jelenti a szervezeti tanulás egy újabb, konstrukcionista-interpretatív alapokon történő megközelítését. Ez a felfogás a Leuveni Katolikus Egyetem szervezetpszichológia professzora, René Bouwen és munkatársai nevéhez köthető (Bouwen, 1990, 1993; Bouwen és Fry, 1988, 1991; Bouwen és Steyaert, 1990, 1995; Bouwen, De Visch és Steyaert, 1992), bár ők is sok más szerzőhöz és szellemi irányzathoz kapcsolódnak.

E kutatók a szervezeti innovációt, és ezek között is elsősorban a felső vezetés által kezdeményezett szervezet-változtatási programokat vizsgálták, inkább az innováció (a változtatás) folyamata, s kevésbé annak tartalma szempontjából. A szervezeti innováció / változtatás egy olyan sok résztvevős folyamatként fogható fel, amelyben az eltérő szereplők számos, egymástól különböző valóság-értelmezései vesznek részt. Ennek megfelelően a kutatók a konkrét szervezet-változtatási folyamatok kapcsán a következő kérdéseket vizsgálják:

Az adott szervezetben

1. milyen értelmezési sémákkal és cselekvési logikákkal vesznek részt az innovációban a résztvevő felek;
2. milyen társas interakció zajlik a résztvevő felek között, és milyen az interakció minősége;
3. az innováció folyamatának, az interakció minőségének milyen hosszabb távú hatása van a szervezet működésére és innovációs / megújulási képességére?

E megközelítés szerint a szervezeti innováció és változtatás jelenségének mélyebb feltárása azt igényli, hogy megértsük a kutatásban résztvevő szereplők cselekedeteit, interakcióit, valamint a folyamat során bennük kialakuló értelmezéseket. A felek közti társas interakció folyamatának megértésével ugyanakkor közelebb juthatunk az innováció, a szervezeti változás konkrét tartalmának a megértéséhez is (Bouwen, 1990), és információt kaphatunk arról, hogy az új koncepciók miként kerülnek át a gyakorlati cselekvésbe (amennyiben átkerülnek).

Az innováció, azaz a szervezeti változtatás sikeressége a folyamatban megvalósuló szervezeti tanulástól függ, attól tehát, létrejön-e egy valamennyire is közös valóság-értelmezés a szervezet jelenéről és jövőjéről, ami alapja lehet a közös cselekvésnek. Ilyen értelemben a szervezeti tanulás arra is vonatkozik, hogy a szervezetben kialakul-e tartós innovációs és változási képesség. Ez elsősorban az innovációs folyamatban résztvevő felek közötti interakció minőségétől függ. Főként attól, hogy a múltat és jelent megtestesítő, ún. uralkodó logika (domináns logika) képviselői, valamint az innováció logikájának képviselői képesek lesznek-e olyan módon együttműködni egymással, hogy az minden érintett fél elkötelezettségéhez és hosszabb távú együttműködési hajlandóságához vezessen. Ezeket az elveket a szerzők egyébként nemcsak konkrét szervezeti változtatási programok elemzésére alkalmazták, hanem kiterjesztették például kisvállalkozások fejlődési folyamatának vizsgálatára (Bouwen és Steyaert, 1990), vagy a fenntartható globális fejlődés kérdéskörére is (Bouwen és Steyaert, 1995).

III.2.2. Főbb fogalmak, lényeges megállapítások

A szervezeti innováció vezetése, mint a folytonosság, az újítás és az átmenet együttes kezelése

A szervezeti változtatás hatalmas irodalma rendkívüli hangsúllyal tárgyalja a jelent felváltó „új” (stratégia, struktúra, kultúra, működés) kialakításának és megvalósításának kérdéseit, s eközben a múlt öröksége, a tradíció szerepe nem, vagy kizárólag csak negatív színben jelenik meg (Salipante, 1992; Salipante és Golden-Biddle, 1995). Bouwen és munkatársai nem osztják ezt a nézetet, hiszen a változás sokszor törést és szakadást jelent mind egyéni, mind szervezeti szinten, ami bizonytalansággal, a stabilitás megszűnésével és a meglévő szervezeti

értékek elvesztésével jár. A szervezeti változtatás során ezért az egyik vezetői feladatot éppen *a folytonosság fenntartása* jelenti, azaz „összpontosítás arra, ami a jelenben biztosítja a szervezet működésképeségét...[és]...amit fenn kell tartani és meg kell őrizni, függetlenül bármilyen változtatási szándéktól” (Bouwen és Fry, 1988: 157). Emögött az a feltételezés húzódik meg, hogy minden szervezetnek vannak olyan specifikus, alapvető képességei (vagy mag-kompetenciái – core competence), amelyek a szervezet lényegét, identitását jelentik (és amelyek Prahalad és Hamel (1990) szerint a tartós versenyelőny forrásai). A folytonosság fenntartásának szervezeti logikáját az „uralkodó logika” vagy „domináns logika” testesíti meg.

A változtatási folyamatban a jelentől való elszakadást viszont az *újítást jelentő szemlélet* és az *innovatív szervezeti cselekvés* biztosíthatja. A vezetői feladatot ebből a szempontból az innovatív gondolatok (és gyakorlat) felszínre kerülésének, megosztásának és megvitatásának támogatása, a „szervezeti diskurzusban” való megjelenésük elősegítése jelenti. Mivel „az innováció logikáját” más szervezeti szereplők képviselik, mint akik a domináns logikát, a szervezeti változtatás szükségszerűen az eltérő logikák és csoportok feszültségéhez és ütközéséhez vezet.

A folytonosság és az újítás feszültségének kezelése, azaz *az átmenet irányítása* jelenti a szervezeti változtatás folyamatában a harmadik vezetési feladatot. Ennek kapcsán az a fő kérdés, hogy az átmenet során az ellentétes felek között miként alakítható ki valamiféle közös értelmezés a szervezet jelenéről és kívánatos jövőjéről. Ettől függ ugyanis, hogy lesz-e remény a szervezeti szereplők közös fellépésére és kollektív cselekvésére (azaz létrejön-e egy valamennyire is közös szervezeti logika, ami – az önbeteljesítő jóslat mechanizmusának megfelelően – meg is teremtheti ezt a közös jövőképet).

Az új szervezeti logika társas konstrukciója: a domináns logika és az innovációs logika interakciója

1. Domináns szervezeti logika

A domináns logika fogalomköre a stratégiai irodalomból származik, eredetileg a diverzifikáció problematikájához kötődött (Prahalad és Bettis, 1986, Grant, 1988), később a

fogalmat megalkotó Prahalad - Bettis szerzőpáros kiterjesztette azt általános változásvezetési kérdések elemzésére is (Bettis és Prahalad, 1995). Az eredeti definíció szerint

„...a *domináns felsővezetői logika* arra utal, hogy a vezetők milyen elképzelést alakítanak ki az üzletről és milyen lényeges erőforrás-elosztási döntéseket hoznak...[A domináns logika] „egy gondolkodási keret, világnézet, az üzletről való gondolkodásmód, és a célok eléréséhez, az üzletágnak és üzleti szituációnak megfelelő döntések meghozatalához szükséges vezetői eszközökről való felfogás. A szervezet domináns koalíciójának közös kognitív térképeként (vagy séma-rendszereként) tárolódik. Tanulás eredményét tükröző probléma-megoldási magatartásban jelenik meg.” (Prahalad és Bettis, 1986: 490-491, kiemelés tőlem, G.A.).

A domináns logika eredeti értelmében tehát a vezetés (illetve a domináns koalíció) kollektív értelmezési sémája és cselekvési logikája. A domináns logika tartalma az adott üzletág lényegére, főbb karakterisztikáira vonatkozó vezetői tudás. Ez a logika egy adott üzletágban működő adott vállalatra vonatkozó múltbeli vezetői tapasztalatok leképezése, amely sikeres döntéseket eredményezhet az adott üzletágban, viszont más üzletágakra történő terjeszkedés (Prahalad és Bettis, 1986), vagy az eredeti üzletág változása (Bettis és Prahalad, 1995) esetén legtöbbször félrevezető.

A szervezeti innováció és változás vizsgálatokor René Bouwen és munkatársai két lényeges ponton is újraértelmezik a domináns szervezeti logika eredeti koncepcióját:

1. A domináns logika most *a szervezeti folytonossághoz kapcsolódik*, azaz a szervezeti értelmezés és cselekvés *létező, jelenlegi, uralkodó* gyakorlatát jelöli, nem pedig a jelenbeli vezetés (és domináns koalíció) által képviselt logikát. A domináns logika ilyen értelemben inkább a múltbeli domináns koalícióhoz kötődik (alapítók, korábbi vezetők), és szervezeti innováció esetén a jelenlegi felső vezetés célja sokszor éppen a múltból örökölt, uralkodó, domináns szervezeti logika megváltoztatása. (A későbbiekben szinonimaként használom az „uralkodó logika” megfogalmazást.)
2. Bár a domináns logika fogalma (és a szervezeti logika kifejezés általában) továbbra is elsősorban kognitív illetve magatartási természetű (szervezeti interpretációs sémák, kognitív térképek, cselekvési logikák), fontos, hogy *egyben társas-kulturális jelenség* is. A domináns szervezeti logika jelenti a szervezeti innovációt megelőző uralkodó (1)

szemléletet és magatartásmódot, (2) a jellemző érték-orientációkat, (3) „a szervezet társas rendszerének [további] kulturális és strukturális összetevőit is” (Bouwen, De Visch és Steyaert, 1992: 127), de vonatkozik (4) a követett vezetői gyakorlatra és (5) a különféle, szervezet-specifikus készségekre is (Bouwen, 1990; Bouwen és Fry, 1991). Tulajdonképpen egy adott szervezetben uralkodó szervezeti-vezetési „paradigmát” jelenít meg.

2. Az innováció logikája

Amennyiben a domináns logika a létező és uralkodó szervezeti logikát jelenti, értelemszerű, hogy az innováció logikája a változást kezdeményezők és támogatók logikája kell legyen (ezért szinonimaként használom a „változtatás logikája” kifejezést). Az innováció logikája annak *tartalmát tekintve* magába foglalhat (1) kognitív elemeket (pl. új szemlélet és gondolkodásmód), (2) a szervezeti kultúra mélyebb rétegeit (megváltozott szervezeti identitás, előfeltevések és értékrendszer), (3) munkavégzési, együttműködési és más magatartási elemeket (pl. megváltozott munkavégzési eljárások, új szervezeti kapcsolódások, együttműködési minták és probléma-megoldási módszerek). Az innováció logikája azonban (4) egyéb társas és politikai viszonyrendszereket is implikál (pl. módosult hatalmi viszonyok, hatáskörök és szervezeti státusz). Mindezek miatt érthető, hogy az innováció logikájával szemben mind egyéni, mind szervezeti ellenállásra számíthatunk (Carnall, 1990; magyarul összefoglalóan: Bakacsi, 1996). A szervezeti ellenállás ebben a fogalomrendszerben a domináns logika és az innovációs logika közötti feszültséget jelenti, az innováció „oldaláról nézve”. A szervezeti logikák közötti feszültség egy bank esetében például jelentkezhethet a „megbízhatóság / konzervativitás / szoros belső kontroll”- logika, versus „fogyasztó-orientáltság / innovativitás / erős munkatársi elkötelezettség” logikák ellentétében, egy étterem esetében pedig a „standardizáltság és költséghatékonyság”, versus „szolgáltatás és minőség” ellentmondásban (Bouwen, De Visch és Steyaert, 1992). A domináns logika és az innovációs logika feszültsége azonban nem pusztán az eltérő logikák *tartalmi különbségei* miatt alakul ki. Bouwen és munkatársai szerint ennél *sokkal lényegesebb az a folyamat*, amelyben a domináns logika és az innováció logikája találkozik, és kölcsönösen befolyásolja egymást.

Az új szervezeti logika társas konstrukciója: interakciós/befolyásolási stratégiák

Egy szervezeti innovációs/változtatási folyamatban az innováció logikája megkérdőjelezi a domináns logika relevanciáját, vagyis azt, hogy a domináns logika lenne a szervezeti valóság definiálásának legmegfelelőbb módja. Ez az „új”-at megtestesítő logika módosíthatja, kiegészítheti, de akár felül is írhatja az uralkodó szervezeti logikát (Bouwen és Fry, 1991). Az új szervezeti logikáról folyó küzdelem végső soron a szervezeti valóság definiálásáról, a (belső és külső) környezet értelmezéséről és a megfelelő cselekvési logika meghatározásáról szól.

Ez egy társas konstrukciós folyamatként képzelhető el, amelyben eltérő logikák, illetve az eltérő logikák „tulajdonosaiként” különböző szervezeti szereplők alkudoznak egymással. A szervezeti valóságról szóló alku egy kölcsönös befolyásolási folyamat, amelyben a különböző szereplők eltérő érdekérvényesítő erővel tudják képviselni saját logikáikat. S bár van jelentősége annak is, hogy az eltérő logikák tartalmilag mennyiben is térnek el egymástól (pl. Bouwen, De Visch és Steyaert (1992) szerint nagyobb eltérés esetén nehezebb „közös nevezőre” jutni, azaz kisebb a sikeres és tartós innováció esélye), elsősorban nem a tartalmi szempontok, hanem az egymásra hatás, a kölcsönös befolyásolás, azaz *az eltérő szereplők közötti interakciók folyamata* kerül a kutatói figyelem középpontjába.

Bár ez egyáltalán nem törvényszerű, az innováció logikáját Bouwen és munkatársai a felső vezetés logikájával azonosítják. Ez nem véletlen, hiszen kutatásaikban elsősorban felülről kezdeményezett szervezetről változtatási beavatkozásokat vizsgáltak. Esettanulmányokon alapuló empirikus kutatásaikkal az innováció logikája és a domináns logika közötti diskurzus (interakció, befolyásolás) négy lehetséges módját azonosították, amelyeket így a felső vezetés lehetséges *befolyásolási stratégiáiként* foghatunk fel (lásd III.1. táblázat, a következő oldalon). Ezek ideáltipikus stratégiák abban az értelemben, hogy tiszta formában egyik változtatási folyamatra sem érvényesek: Ehelyett arról van szó, hogy egy-egy folyamat különböző fázisaiban inkább az egyik vagy a másik stratégia jellemző. Ugyanakkor minden szervezeti változtatás esetében azonosítható a leginkább jellemző stratégia is (Bouwen és Fry, 1991).

III.1. táblázat: A négy innovációs modell (befolyásolási stratégia) összehasonlítása (forrás: Bouwen és Fry, 1991:42).

<i>Szempont</i>	<i>Hatalmi stratégia</i>	<i>Eladó stratégia</i>	<i>Szakértői stratégia</i>	<i>Konfrontációs-tanulási stratégia</i>
<i>A vezető szerepe</i>	Hatalmi szerep, erőforrás-birtoklásból származó hatalom	„Ügynöki” szerep, barátságos közelítés	Szakértői tudásból származó szakértői hatalom	Támogató-fejlesztő (coach) szerep, folyamat-tudás
<i>A folyamat jellemzői</i>	A változtatás bejelentése és keresztülvitele	A meggyőzés minden lehetséges formája	Racionális közelítés, a probléma-megoldási folyamat lépései	Konfrontáció lehetősége, kétoldalú folyamat, kognitív és érzelmi feldolgozás
<i>A döntéshozatal alapja</i>	Érdekek és hatalmi viszonyok	A figyelem fenntartása, állandó érvelés	Racionális szempontok	Folytonos egyeztetés, konszenzusos validáció
<i>A folyamatot jellemző legfőbb feszültség</i>	Az outputok és erőforrások ellenőrzése	Az alternatíva újdonságereje	A participáció lehetősége	Minden résztvevő érdekének figyelembe vétele
<i>A hatékonyság kritériuma</i>	Gyors technikai / pénzügyi eredmények	A koncepció átvétele és követése	Racionális-szakértői szempontok	Közös értelmezés és jelentés
<i>A folyamat lépései</i>	Bejelentés és nyomásgyakorlás a bevezetésre	A meggyőzés és „hagyás” megfelelő időzítése	Lineáris, lépésről-lépésre haladó folyamat	Tanulási kör: kipróbálás, értékelés, rákérdezés és értékelés
<i>Szervezeti tanulásra gyakorolt hatás</i>	Engedelmség, passzív megvalósítás	Utánzásra alapuló bevezetés	Felismerések, kognitív tanulás	Hiteles információkra (érvényes adatokra) épülő kommunikáció és cselekvés
<i>Megfelelő szervezeti környezet</i>	Válsághelyzet, időhiány, szándékosan fenntartott függés	A célcsoport érdektelensége, egyoldalú felelősségvállalás	Előrejelezhető és ellenőrizhető körülmények	A célok elérése miatt fontos a közös erőfeszítés

A *hatalmi stratégia* a szervezeti valóság társas létrehozása szempontjából azt jelenti, hogy az erősebb fél (a vezetés) rákényszeríti saját valóság-definícióját és cselekvési logikáját a másik félre. Bár a szerzők tapasztalatai szerint – és ezt saját tapasztalataim is megerősítik – ezt a stratégiát gyakran használják szervezeti/vezetési innovációk bevezetésekor, az alapvetően ellentétes az innováció logikájával, hiszen passzivitást, csak a felszínen történő azonosulást, a felelősségvállalás, kezdeményezés és kritikai gondolkodás teljes hiányát eredményezheti (Bouwen és Fry, 1991).

Az *eladó stratégia* ugyancsak egy már létező valóságkép és cselekvési logika egyirányú, változtatás nélküli elterjesztésére irányul, csak itt a kényszer helyett az érvelés, a meggyőzés a

befolyásolás alapja. A „befolyásolt” fél részvétele ebben a folyamatban sem számottevő, lényegileg arra vonatkozik, hogy fogadja el, tegye magáévá az innováció logikáját. Ez a stratégia – bár egyes esetekben megfelelő lehet – elsősorban az elvárt magatartás imitációját, látszat-elkötelezettséget, és a közös felelősségvállalás teljes hiányát eredményezi.

A tiszta *szakértői stratégia* esetén az egyik fél teljes mértékben rábízza magát a szakértő másik fél valóság-értelmezésére és javasolt cselekvési logikájára. Vagy másképp, a szakértő fél „ráviszi” a különféle helyzetekben szerzett (általános) tapasztalatait a másik fél konkrét helyzetére, és az általános tapasztalatoknak megfelelően alakítja a konkrét helyi valóságot. A szakértői stratégiában a felek között kognitív tanulásról lehet ugyan szó, de társas / szervezeti tanulásról nem, ez ugyanis a logikák interakcióját, kölcsönös egymásra-hatását és valamilyen integrálását kellene, hogy jelentse (Bouwen és Fry, 1991).

A *konfrontációs-tanulási stratégia* az eltérő logikák - ideális esetben – egyenlő részvételen alapuló őszinte, tabuk és torzítások nélküli dialógusa. Ebben a dialógusban az érintett felek valóban megosztják és ütköztetik szempontjaikat és érveiket, közösen reflektálnak a mögöttes előfeltevésekre és tesztelik azok érvényességét, és a konszenzuson alapuló döntéshozatal érdekében egymás számára elérhetővé teszik a rendelkezésükre álló információkat. A konfrontációs-tanulási stratégia Argyris és Schön (1978) II-es szervezeti tanulási modelljén alapul, és mint ilyen, az eltérő szervezeti szereplők és logikák közötti uralommentes dialógus ideálját jelenti. Mivel ez nem csak (főleg nem) kognitív megértést eredményez, hanem valódi bevonódást és elkötelezettséget, e stratégia alkalmazása a szervezeti valóság közös megértésének, kollektív és közös jelentéstartalmak kialakulásának esélyét hordozza. Az új szervezeti logika együttes megalkotásában résztvevő felek emellett magára a valóságalkotási folyamatra is reflektálhatnak, így saját interakciójukról, kollektív valóságalkotási folyamataikról, végső soron saját szervezetükről (szerveződésükről) is mélyebb megértéssel és tudással rendelkezhetnek. (Bouwen és Fry, 1988, 1991; Bouwen, 1993).

A befolyásolási stratégia megválasztása erőteljesen függ az uralkodó, domináns logikától, és ebben az értelemben nem tekinthető teljes mértékben autonóm (vezetői) döntésnek. A domináns logika ugyanis – a szervezeti kultúra részeként – egyes interakciós/befolyásolási stratégiákat adekvátnak tüntethet fel, míg másokat kizárhat a mérlegelésből (Bouwen, De Visch és Steyaert, 1992). Egy hatalmi logikával (és kultúrával) jellemezhető szervezetben

például továbbra elsősorban azoknak a stratégiáknak van „kiválasztódási esélye” amelyek nélkülözik a különféle logikák közötti valós párbeszédet (pl. hatalmi, eladó, esetleg szakértői stratégia).

A stratégia megválasztásában természetesen a felek érdekérvényesítő ereje, befolyásolási-hatalomgyakorlási lehetőségei és szándéka is lényeges. Emellett a kívánatos végállapot is befolyásolja a választást. Amennyiben például tartalmilag nincs nagy különbség a domináns logika és a kívánatos állapotot megjelenítő innovációs logika között, könnyebb konfrontatív-tanulási stratégiát választani (Bouwen, De Visch és Steyaert, 1992)¹⁷.

Látható, hogy a szervezeti logikák közötti interakció/befolyásolás stratégiái erősen emlékeztetnek Zaltman és Duncan; illetve Nutt változásvezetési taktikáira (ezekről lásd: Bakacsi, 1996). Zaltman és Duncan a szervezetfejlesztési tanácsadók lehetséges beavatkozási taktikáit vizsgálva a rásegítő, a felvilágosító-oktató, a manipulatív és a hatalmi taktikát azonosította. Nutt viszont a szervezeti egység vezetője szempontjából közelítve a beavatkozási, a részvételi, a szakértői meggyőzésen alapuló és a kényszerítő taktikát fogalmazza meg. Nagy különbség azonban, hogy a most bemutatott kategorizálás (1) nem (csak) az egyirányú befolyásolás szempontjából vizsgálódik, hanem az eltérő szervezeti logikák közötti interakciót, kölcsönös befolyásolást elemzi; (2) hogy a Zaltman-Duncan féle és a Nutt-i tipológiákhoz képest bevezeti a konfrontatív-tanulási stratégiát; (3) hogy az interakciós/befolyásolási mozzanaton túl, elsősorban annak a szervezeti valóságalkotás folyamatára, a kialakuló új szervezeti logikára való hosszú távú hatását elemzi; és (4) ebből a szempontból nem is egy kontingencialista modell, hiszen egyértelműen a konfrontációs-tanulási interakció mellett teszi le a voksot.

III.2.3. A szervezeti tanulás és tudás értelmezése

A szervezeti innováció/változás folyamatát a fentiek értelmében egy társas valóságalkotási folyamatként értelmezhetjük, ahol az új szervezeti logika a domináns logika és az innovációs logika interakciójában alakul ki. Kérdés azonban, hogy ennek az interakciónak milyen hatása

¹⁷ De tegyük gyorsan hozzá, hogy Barteo (idézi: Bakacsi, 1996) elméletének szervezeti változásokra történő alkalmazásából az következik, hogy a „kívánatos” végállapot, a jelenlegi állapot, és a kettő különbségének megítélése is észlelési kérdés, ami viszont erőteljesen függ a jelen domináns logikájától / kultúrájától!

lesz hosszabb távon, azaz növeli, vagy éppenséggel csökkenti a szervezeti innovációs és megújulási képességét. Rövidtávon ugyan mindegyik interakciós/befolyásolási stratégia vezethet innovációra, de a szervezet *innovációs képességének növekedésére* csak szervezeti tanulást jelentő interakció esetén van remény (Bouwen, De Visch és Steyaert, 1992). Mit értünk tehát szervezeti tanuláson? (A hivatkozott tanulmányokban a szervezeti tanulás többféle értelmezésével találkozhatunk, s az mindig kapcsolódik a növekvő szervezeti innovációs képességhez. A szerzők különféle definíciói alapján most kísérletet teszek az eltérő hangsúlyok és megfogalmazások egyfajta integrációjára, s a kifejtett gondolatokkal konzisztens olyan szervezeti tanulás definíció megalkotására, amely szorosan kötődik a szervezetváltoztatáshoz. A most következő definíciós kísérlet így is saját értelmezésemet tükrözi).

Szervezetváltoztatási beavatkozások kapcsán szervezeti tanulás alatt a domináns (uralkodó) logika és az innovációs (változtatási) logika interakciójának egy olyan folyamatát érthetjük,

- *amelyben létrejön egy (többé-kevésbé) közösnek tekinthető új szervezeti logika, amely képes integrálni az eltérő szervezeti szereplők valóság-értelmezéseit és cselekvési logikáit;*
- *ahol a résztvevő felek növekvő elkötelezettséggel és felelősségvállalással kötődnek az új szervezeti logikához;*
- *s ahol így növekszik a szervezet jövőbeli innovációs képessége.*

A szervezeti tanulás tehát ebben az értelemben az új szervezeti logika konstruálódásának folyamatára vonatkozik, de csak abban az esetben, ha ez az új szervezeti logika valóban *közösnek* mondható. Közösnek pedig akkor nevezhető, ha kialakul a résztvevő felek elkötelezettsége és felelősségvállalása az új logikának megfelelő szervezet megvalósításáért.

A szervezeti tanulási folyamatot az előzőek alapján a szervezeti szereplők (és logikák) dialógusaként jellemezhetjük, ahol az interakcióra a lehető legnagyobb mértékben jellemző az információk nyílt megosztása, az előfeltevések feltárása és közös megkérdőjelezése, a játszma- és torzításmentes kommunikáció, és a konszenzuson alapuló döntéshozatal. Ebből következik, hogy a fenti értelmezés szerint *szervezeti tanulásra csak konfrontatív-tanulási stratégia esetén számíthatunk*, hiszen a többi interakciós/befolyásolási stratégia esetén az új szervezeti logika nem lesz közös, amennyiben hiányzik az elköteleződés, és az ebből fakadó

kezdeményezőkézség és közös felelősségvállalás (Bouwen és Fry, 1991; Bouwen, De Visch és Steyaert, 1992).

A szervezeti tanulási folyamatban viszont Bouwen és Fry (1991) alapján a szervezeti tudás egy másik szintjéről is beszélhetünk, amit *folyamat-tudásnak* (process knowledge) neveznek. A szervezeti tanulási folyamatban a felek ugyanis nemcsak az eltérő szervezeti logikákról folytat(hat)nak dialógust, hanem reflektál(hat)nak *saját interakcióikra és dialógusaikra* is. A folyamat-tudás *a társas interakciók folyamatában, a társas interakciók folyamatára történő reflexióból* származik, ezért mindig kontextus-függő, éppen a helyi kontextus kollektív és reflektív megtapasztalását jelenti. A „folyamat-tudás” fogalom megfeltethető Argyris és Schön (1978, 1996) szervezeti „deutero tanulás” (a tanulás tanulása) fogalmának, ami nagyobb önmegértéshez, a felek magasabb színvonalú együttműködéséhez és a jövőbeli innovációs készség növekedéséhez vezet.

III.2.4. A szervezeti valóság, mint társas konstrukció

Mire vonatkozik és mit jelent Bouwen és munkatársainak megközelítésében a társas konstrukció? Egyrészt vonatkozik a *szervezetek lényegére és természetére*, másrészt a *szervezeti innováció folyamatára*.

A szervezeti valóság, mint társas konstrukció megfogalmazás arra utal, hogy a szervezetek társas-kapcsolati, s még inkább mentális-kognitív képződmények, nem pedig megfogható, megmérhető és közvetlenül megtapasztalható jelenségek. A weicki – és tágabban, az interpretatív – felfogásnak megfelelően a szervezet az, amely létrehozza saját belső és külső környezetét, és a kollektív értelmezési sémák és térképek alapján válik lehetővé a kollektív cselekvés (Bouwen, 1990). A kollektív kognitív struktúráknál fontos azok „legendően közös” jellege, mert csak így lehetséges a koordinált cselekvés. A szervezeti logikák éppen ilyen *közös*, integráló elemként foghatók föl. Szintén Weick-hez kapcsolódik Bouwen abban, hogy a szervezeteket állandóan zajló „szerveződés”-ként jellemzi (organizing, organizing-in-the-making).

Ezekben a „szerveződés”-ekben a társas valóság, és így a közös értelmezési séma is társas-kapcsolatrendszerekben jön létre, de egyben kölcsönös befolyásolási és hatalmi

törekvésekben is. A szervezeti szereplők egyéni és kollektív értelmezési sémáikkal kapcsolódnak be a társas interakciókba, de azok visszahatnak ezekre az értelmezési sémákra, alakítják és formálják is azokat (Gergen alapján: Bouwen, 1993).

Az innovációs folyamatot is értelmezhetjük társas konstrukcióként. A szervezeti innováció/változtatás során az új közös valóság (logika) az eltérő valóságképek alkufolyamatában konstruálódik. Az innovációs folyamat tétje az új közös jelentés-valóság létrehozása. A szervezeti tanulás így szorosan kötődik a közös szervezeti valóság létrehozásához. A kollektív szervezeti valóság ugyanis közössé csak egy dialogikus folyamatban válhat, vagy másképp: a szervezeti tanulás egy közös (elköteleződést, felelősségvállalást eredményező) szervezeti valóság kialakulását jelenti.

Érdemes végül megfigyelnünk a következőket:

- A közös jelentésvalóság (meaning) *elsősorban kognitív jellegű* (közös értelmezési séma, kognitív térkép), bár egyéb kulturális és magatartási értelmezései is lehetnek (de például a jelentésvilág beágyazódásáról és a kultúra tárgyi alkotásaiban való megjelenéséről nincs szó).
- A helyi valóság értelmezésében és konstrukciójában a „külső”, társadalmi/intézményi logikák esetleges megjelenéséről nincs említés.
- A helyi valóság megalkotásában és megértésében fontos lehet a kollektív reflexió, az így létrejövő tudás az úgynevezett „folyamat-tudás”.

III.3. A szervezeti tanulás, mint a szervezeti tapasztalatok reflektív (újra-) értelmezésén alapuló akciótanulás és növekvő szervezeti önirányítás

III. 3.1. Kiindulópontok

A szervezeti tanulás most bemutatásra kerülő irányzatának szerepeltetése két szempontból sem magától értetődő. Egyrészt azért, mert a szakirodalomban a következő gondolatmenettel

általában nem a szervezeti tanulás kapcsán találkozhatunk, hanem a szervezetkutatás (és szervezetfejlesztés) participatív, akciókutatási megközelítéseinél, esetleg a tanuló szervezet tárgyalásakor. Másrészt azért, mert ebbe az irányzatba számos olyan megközelítés tartozik, amelyek egymástól kisebb vagy nagyobb mértékben különböznek, bizonyos szempontból nem is egy egységes irányzat ez. Azt, hogy a következőkben mégis akként kezelem, a következők indokolják: (1) ezek a különféle megközelítések felfogásukban, előfeltevéseikben és lényegi megállapításaikban meglehetősen közel állnak egymáshoz (ezért a következőkben mégis egy irányzatként kezelem őket, néha érzékeltetve különbségeiket is); (2) e felfogások elemzése révén kimutatható és feltárható a szervezeti tanulás és tudás egy újabb, az interpretatív-konstrukcionista hagyományhoz köthető lényeges irányzata.

A következőkben a szervezeti tanulás egy olyan szervezeti önmegismerő folyamatot jelent, amelynek lényege, hogy a szervezet – reflektálva a felhalmozott kollektív tapasztalatokra, és rákérdezve az adottnak vett dolgokra – egyre nagyobb tudatosságra tesz szert saját helyzetét, céljait és működését illetően, ezért egyre nagyobb hatékonysággal és eredményességgel tud működni. A tanulás ebben az értelemben tehát a reflexió, önmegértés, tudatosítás, rákérdezés, megkérdőjelezés, fejlődés szavakkal hozható szoros kapcsolatba. Ez a fajta tanulás ezért – eltérően az ebben a fejezet részben szereplő legtöbb irányzattól – nem egyformán érvényes minden szervezetre. Talán mondhatjuk úgy is, hogy most egy „magasabb szintű” szervezeti tanulásról van szó, ami ugyan a legtöbb szervezetben (csoportban, közösségben) kialakulhat / kialakítható, de ami nem tekinthető általánosnak a szervezetek világára. Ez a megközelítés egyben értékvezérelt is, hiszen a következőkben a szervezeti tanulás egy „kedvező”, „kívánatos” jelenség (szemben más, többé-kevésbé érték-semleges felfogásokkal).

A szervezeti tanulás fő kérdése most az lesz, hogy a szervezetek tagjai hogyan képesek közösen létrehozott kollektív valóságukat egyre jobban feltárni, megérteni, és azt cselekvő módon olyanná formálni, ami egyre inkább megfelel saját céljaiknak és igényeiknek. „Ez a szemlélet az emberekről azt tartja, hogy felelős részvételük, tapasztalataik, képzelőerejük és intuícióik, valamint gondolataik és cselekedeteik révén közösen képesek aktív módon alakítani saját valóságukat” (Reason, 1994:324). A szervezeti tanulás itt - egy állandóan zajló és kollektív - két-hurkos tanulás és deuteró tanulás (Argyris és Schön, 1978, 1996), vagy szervezeti folyamat-tudás (Bouwen, 1993). Sok olyan megközelítés kapcsolható ide, amelyek célja ennek a szervezeti akciótanulásnak a kialakítása, fenntartása, intézményesítése és fejlesztése.

S hogy lássuk az akciókutatás és a szervezeti (akció)tanulás közötti kapcsolódásokat (s azt, hogy a látszat ellenére most is a szervezeti tanulás a téma), elég csak két érdekes tényre utalni. Megfigyelhetjük például, hogy Chris Argyris és munkatársai a szervezeti beavatkozás (Argyris, 1970) és az akciókutatás („Action Science” - lásd Argyris, Putnam és Smith, 1985) alapjának és céljának ugyanazokat az elveket tekintik, mint amit a kéthurkos szervezeti tanulás lényegének tartanak - érvényes információ létrehozása, szabad és megalapozott választás, a tagok belső elköteleződése e választások mellett (Argyris, 1977; Argyris és Schön, 1978, 1996). Vagyis, a szervezeti tanulás és az akciókutatás ugyanannak az éremnek a két oldala, hiszen: (1) az akciókutatás elvei szerint történő kooperatív szervezetkutatás – a szervezetbe történő célzott beavatkozás révén - kéthurkos szervezeti tanulást eredményez; (2) az akciókutatás folyamata önmaga is leképezi és modellezi azokat a kéthurkos tanuláshoz szükséges elveket, amelyeket lényegesnek és megteremtendőnek tart; (3) csak az a szervezet képes kéthurkos tanulásra és deuteró tanulásra (akciótanulásra), amelyik képes az akciókutatást folyamatosan önmagára alkalmazni (ez a szervezeti képesség pedig csak egy szervezeti akciókutatás folyamatának lehet az eredménye). De a „kutatás – beavatkozás – tanulás” összefüggés illusztrálására említhetjük Edgar Schein példáját is. Ő a szervezeti kultúra alapját jelentő közös szervezeti előfeltevéseket (Schein, 1992) csak ún. klinikai terepkutatásban („Clinical Perspective” – Schein, 1987a) tartja megismerhetőnek és reflektálhatónak (kutatás). A klinikai kutatás azonban Schein számára is egyben fejlesztő szervezeti beavatkozást jelent, leginkább egy folyamat-konzultációként (Schein, 1987b) fogható fel (beavatkozás), amelynek célja, hogy a szervezet egyre növekvő mértékben legyen képes saját kultúráját feltárni, saját problémáit megoldani, és saját magáról tanulni (akciótanulás). (Schein, 1987a,b, 1992, Edmondson, 1996).

E fejezet elméleti-szemléleti hátterét a következő irányzatok és munkák jelentik (a továbbiakban tartózkodni fogok ezek részletesebb bemutatásától, mint ahogy nem teszek kísérletet az angol nyelvű elnevezések magyar megnevezésére sem):

- Elsősorban *az egyén szintjén zajló akciótanulás* áll a középpontjában a következő megközelítéseknek: Action Inquiry (Torbert – lásd Reason, 1994); akciótanulás (Revans – lásd pl.: Eden és Huxham, 1996); tapasztalati tanulás (Kolb, n.a.; 1984; Wolfe és Kolb, 1991); a reflektív szakember fejlesztése (Schön, 1983), az egyéni és csoportos szupervízió (Sárvári, 1994).

- Elsősorban *a csoport (és benne az egyén) szintjén zajló akciótanulás* áll a középpontjában a következő megközelítéseknek. Participative Inquiry, Human Inquiry (Reason és Rowan, 1981), Co-Operative Inquiry (Heron, 1996; lásd még: Reason, 1994); Action Science (Argyris, Putnam és Smith, 1985; lásd még: Reason, 1994), a teamszupervízió (Sárvári, 1994).
- *A teljes szervezet (és benne a csoport) szintjén zajló akciótanulásra* vonatkozik a szervezeti akciókutatás (pl. Varga, 1986, Elden és Chisholm, 1993; Bartunek, 1993; Heller, 1993); a kritikai rendszerszemlélet (Flood, 1997), a klinikai terepkutatás (Schein, 1987a), és a szervezetfejlesztés számos egyéb megközelítése (Cummings és Worley, 1993; French és Bell, 1995).
- *Elsősorban a tágabb közösség (szervezetek és intézmények hálózata) szintjén zajló akciótanulást* érinti a Participatory Action Research (PAR) (Whyte, 1991a; Brown, 1993) Ide kapcsolható számos nagycsoportos tanulási és rendszerfejlesztési filozófia / módszertan (pl. a Future Search (Weisbord és Janoff, 1999); az Appreciative Inquiry (Cooperrider és Srivastva, 1987), illetve az ún. Tavistock konferencia is (magyarul lásd: Varga, Gazdag és Zettisch, 1987; Rudas, 1997)

A fenti közelítések korántsem rendelkeznek egységes elméleti-filozófia háttérrel, de a legtöbb felfogás mögött felfedezhetők például a szociológia és az antropológia interpretatív, fenomenológiai és etnometodológiai irányzatai, és többek között a filozófia hermeneutikai és kritikai közelítései is (Reason és Rowan, 1981b; Schön, 1983; Argyris, Putnam és Smith, 1985; Reason, 1994; Heron, 1996). Emellett a komplex adaptív rendszerek (Beer, 1972) és az élő, önszerveződő (ún. autopoietikus rendszerek) megközelítéseinek elemei jelennek meg a szervezeti változás, tanulás és fejlődés e felfogásaiban.

III. 3.2. Főbb fogalmak, lényeges megállapítások

Autonómia és cselekvőképesség az egyén és a társas rendszerek szintjén

Az irányzat kiinduló alapfeltevése, hogy az emberek saját valóságukat értelmező és gondolkodó lények, s az emberi rendszerek is értelmező, saját valóságukat közösségileg megalkotó rendszerek. Természetes, hogy az emberek életük és tevékenységük során különféle biológiai és fizikai adottságokkal és korlátokkal találják magukat szemben, a társas

rendszerek kialakulásával pedig társadalmi kötöttségek is létrejönnek. A relatív determinizmus fogalma Heronnál (1981) arra utal azonban, hogy ezek az adottságok csak tág kereteket jelentenek, és alapvetően nem befolyásolják az értelmezés és a valóság megalkotásának magas szintű autonómiáját. Ebből viszont következik az emberi és társas döntések és cselekedetek magas szabadságfoka és az alapvető választási lehetőség. A fenti előfeltevés értelemszerűen jobban sajátja a humanisztikus alapokkal rendelkező megközelítéseknek, mint például a társas struktúrák és folyamatok szerepét, és a tudás hatalmi-elnyomó jellegét hangsúlyozó Participatory Action Research (PAR) felfogásnak (Whyte, 1991a). Azzal viszont a PAR is alapvetően egyetért, hogy az emberek – egyénileg és közösségileg – képesek aktív és megfontolt módon cselekedni és cselekedeteikért felelősséget vállalni, hogy saját tetteik elsődleges forrásai ők maguk (Elden és Levin, 1991).

Az ember autonómiáját az biztosítja, hogy értelemadó, személyes valóságát interpretáló és jelentéssel felruházó lény (Heron, 1981), aki saját tapasztalatai és interpretációi alapján viszonyul a világhoz, és akinek a megnyilvánuló és megfigyelhető cselekedetei mögött gondolatok, célok, motivációk és szándékok vannak. Ugyanez (változó mértékben ugyan, de) elmondható egy csoportról, közösségről, szervezetről is. Egyrészt, az egyének egy csoport vagy szervezet tagjaiként is alapvetően autonómiával bírnak saját valóságuk definiálásakor; másrészt, különböző fokig képesek lehetnek befolyásolni a csoport/szervezet magatartását és kultúráját is (egy vezető természetesen erősebben befolyásolhatja a csoport/szervezet valóságát, mint egy formális és informális hatalommal nem rendelkező tag). Emellett egy szervezet (csoport, közösség) esetében is igaz, hogy nagyfokú önállósággal rendelkezik saját kollektív tapasztalatainak létrehozásában és saját interpretációinak kialakításában, így döntéseiben és cselekedeteiben is. Ez még akkor is így van, ha egy szervezet vagy más társas rendszer esetében már fokozottan merül fel az a lényeges kérdés, hogy ki birtokolja a tudást, és ki milyen mértékben definiálja a szervezeti valóságot (Whyte, 1991; Reason, 1994).

Az irányzat megközelítései szerint azonban ez az önrendelkezés növelhető mind az egyén, mind a szervezet (csoport, tágabb közösségek) szintjén, és ennek előmozdítását szolgálja az akciókutatás illetve az akciótanulás. Az *akciókutatás* (és egyéb participatív kutatási megközelítések) során a kutató célja és felelőssége a következő: (1) a szervezet váljon egyre eredményesebbé (szülessenek jól megfontolt és konszenzuson alapuló döntések, amelyek végrehajtása mellett az érintettek elkötelezettek, és amelyek biztosítják a szervezeti célok elérését); (2) a szervezet váljon egyre inkább önirányítóvá (a szervezet tagjai vállaljanak

egyre nagyobb felelősséget saját közös jövőjük aktív alakításában, és erre növekvő mértékben legyenek is képesek); (3) az akciókutatás során a szervezet sajátítsa is el ezt a folyamat-tudást, azaz képes legyen az akciókutatásra önerőből is (s ezáltal fokozódó mértékben váljon önirányítóvá). A szervezeti *akciótanulás* lényege éppen e nagyobb önrendelkezést biztosító egyéni és kollektív tudás folyamatos, önerőből történő szervezeti megteremtése.

Ez a tudás viszont nem egy kívülről megszerezhető absztrakt tudás, hanem nagyon mélyen gyökerezik a saját gyakorlatban és tapasztalatokban: egy szervezet vagy csoport esetében a közösen megélt tapasztalatok, egy egyén esetében saját gyakorlata és személyes tapasztalatai jelentik az autonómia növelését jelentő tudás forrását. Ebből az is következik, hogy e tudás megértése és az abból való részesedés is csak a szervezet (csoport, egyén) tapasztalataiban való aktív részvétellel lehetséges, ahol a felek a tapasztalatok közös feltárásában kutató-társakként vesznek részt.

A tudás legfőbb forrása: gyakorlat, tapasztalat

Bár ezután is a szervezeti autonómiát növelő szervezeti tanulás / tudás áll a figyelem középpontjában, a következőkben mind az egyéni, mind a kollektív szinten zajló tanulást (tudást) tárgyalom. Ebben a megközelítésben az egyéni és a szervezeti akciótanulás ugyanis párhuzamosan zajló jelenség, és a szervezeti tanulás nem választható el élesen az egyéni szintű tanulástól.

1. Az egyéni tudás kiindulópontja az egyéni gyakorlat, az egyéni tapasztalat

A különféle szakterületeken dolgozó szakemberek sikerességének vizsgálatakor másokhoz hasonlóan Donald Schön (1983) is arra mutat rá, hogy a valódi szaktudás nem az explicit és formalizált tudás, hanem az a fajta *gyakorlati tudás*, amit hallgatólagos, hétköznapi („tacit”) tudásnak nevezhetünk. A sikeres vállalatvezetésről például megállapítja, hogy a siker alapját nem a vezetélméletek ismerete és racionális alkalmazása jelenti, sokkal inkább a vezetők jobbára nem artikulált tudása, intuitív alapokon történő mérlegelése és cselekvése („a vezetés művészete”). A különféle helyzetek megoldása során a vezető (a szakember) bevált megoldási

rutinokat, döntési heurisztikákat és hiedelmeket fejleszt ki, amelyek egy idő múlva tudattalan kompetenciákká válnak. A szakértői kompetencia tehát gyakorlati tudás (knowing-in-action), amely értelemszerűen elválaszthatatlan a szakértő gyakorlati tevékenységétől. Ez a fajta gyakorlati tudás biztosítja a szakember – így a jó vezető – számára is, hogy tudatos gondolkodás nélkül is képes legyen értelmezni a valóság összetettségét, s hogy különösebb erőfeszítés nélkül, spontán módon cselekedhessen.

A szakértői kompetencia részét képezik a cselekvési és döntési rutinok háttérét jelentő mély előfeltevések is. Ezek a gyakorlati tapasztalatszerzés során alakulnak ki, s az idők során maguk is tudattalanná válnak, így a cselekvés felhasznált elméleteiként (theories-in-use) a gyakorlati tevékenység legmélyebb, nehezen megkérdőjelezhető alapjává lesznek (Argyris és Schön, 1978; Schön, 1983). Megfogalmazhatjuk ezt úgy is, hogy a szakember értelemadásának, jelentés-konstrukciójának és gyakorlati kompetenciájának háttérét a gyakorlati tapasztalataiból kialakuló mély előfeltevései és felhasznált elméletei jelentik. Ilyen értelemben a szakember gyakorlati tettein keresztül minden pillanatban saját múltbeli gyakorlati tapasztalatait jeleníti meg (Schön, 1983).

A *személyes tapasztalat* fogalmának értelmezésében és fontosságának hangsúlyozásában többen is jelentősen meghaladják a Schön-féle felfogást (Heron, 1981, 1996; Reason és Rowan, 1981b, Reason, 1994; Torbert, 1981). Ezek a szerzők a „tapasztalat” fogalma alatt elsősorban nem (vagy nem csak) a gyakorlati tevékenységhez kötődő és tudattalanná váló tapasztalatokat (előfeltevéseket, hiedelmeket) értik. A gyakorlati tevékenységet tágabb kontextusba helyezve azt az egyén személyes élettörténete részeként fogják fel, amikor is az, „amit csinálunk” (a gyakorlat) nem választható el attól, „akik vagyunk” (identitás). Ilyen értelemben egy szakember (például egy vezető) kompetenciája nem „pusztán” a korábban felhalmozott gyakorlati tapasztalataitól függ, hanem mindattól a személyes tapasztalattól, ami élete során személyes fejlődését befolyásolta / befolyásolja. Ebben a felfogásban az egyén bármely feladatot is végez, mindig teljes személyiséggel érintett abban. Éppen ezért a jelenbeli értelemadásban és jelentés-konstrukcióban személyes tapasztalati tudásával vesz részt, s abban értelemszerűen megjelennek életének korábbi, múltbeli élményei is. Ez egyben azt is jelenti, hogy az egyén értelmezésein és tettein keresztül minden pillanatban saját személyes múltja, identitása, élettörténete jelenik meg; a létrejövő értelmezések, tettek, és azok következményei ugyanakkor vissza is hatnak saját személyes tapasztalataira, én-képére, identitására (Kolb, n.a.). Magától értetődő, hogy ezt az én-képben, identitásban és

személyiségben gyökerező tudást legalább olyan nehéz felszínre hozni és szavakba önteni, mint a gyakorlati tudás háttérét jelentő előfeltevéseket, felhasznált elméleteket (Heron, 1981; Schön, 1983).

Ide kapcsolódik a tudás Heron (1981, 1996) által elkészített klasszifikációja. Eszerint négy féle tudást különböztethetünk meg (lásd még: Reason, 1994):

1. *Tapasztalati tudás*: a személyekkel, dolgokkal, helyzetekkel való közvetlen, szemtől-szembe találkozásból származik (ez a tapasztalati tudás sokszor „nyelv-előtti”, az egyén számára megelőzi a kultúra valóságformáló erejét);
2. *Gyakorlati tudás*: a végrehajtás hogyanja – készségekre, kompetenciákra vonatkozik (azaz más értelmű, mint Schön azonos fogalma);
3. *Propozíciós tudás*: „tudás valamiről” – elméletek, megállapítások tartoznak ide (emberek és emberi rendszerek esetében minden általános megállapításnak az egyén tapasztalati tudásában vagy gyakorlati tudásában kell gyökereznie);
4. *Prezentációs tudás*: arra vonatkozik, hogy a tapasztalati tudást miként tudjuk átültetni megfogalmazható és kifejezhető formába (propozíciós tudássá).

2. A szervezeti tudás a szervezeti gyakorlathoz és a közös tapasztalathoz kötődik

A cselekvést alapjaiban meghatározó tudás kollektív szinten, így a csoportok, szervezetek és nagyobb közösségek szintjén a kollektív gyakorlathoz kötődik. Jelen esetben azzal a sokak által osztott feltételezéssel élünk, hogy a szervezetekben is létezik kollektív tacit tudás (Nonaka, 1994) és beszélhetünk közös szervezeti előfeltevésekről is. A szervezet történelme során különféle külső és belső problémákkal kerül szembe, és az ezekre adott sikeres szervezeti válaszok egy intézményesülési folyamat során beépülnek a szervezeti folyamatokba és rendszerekbe. Az eredményes gyakorlat és probléma-megoldási módok például szervezeti rutinokká válva eljárásmódokba, szabályzatokba, előírásokba, a szervezet struktúrájába (March és Simon, 1993) vagy például az alkalmazott technológiába épülnek be. Emellett megjelenhetnek például szervezeti történetekben vagy megfogalmazott küldetésekben (Schön, 1983), és egyéb vallott elméletekben is (Argyris és Schön, 1996). A sikert jelentő szervezeti gyakorlat háttérében – csakúgy, mint az egyén esetében – az azok kognitív, szemléleti és érzelmi alapját jelentő közös hiedelmek és értelmezések (Weick,

1979), kulturális előfeltevések (Schein, 1992) vagy szervezeti felhasznált elméletek (Argyris és Schön, 1978, 1996) állnak. Ilyen értelemben beszélhetünk kollektív gyakorlati tudásról, amely az egyén gyakorlati tudásához hasonlóan a szervezetekben is tudattalan, implicit tudássá válik. Ez az implicit szervezeti tudás minden egyes pillanatban befolyásolja a szervezeti jelentésadást és a szervezeti cselekvést, egyben megjelenik minden szervezeti értelmezésben, döntésben és cselekvésben.

Schön (1983), Argyris és Schön (1996) illetve Schein (1992) megközelítésében az implicit szervezeti előfeltevések vagy felhasznált elméletek elsősorban az *alapítók* és a későbbi *vezetők személyes* hiedelmeit és meggyőződéseit tükrözik, hiszen elsősorban az ő döntéseiken és cselekedeteiken múlik a szervezet sikeressége (s így követett gyakorlata).

Ha azonban a szervezeti valóság alakulását egy társas konstrukciós folyamatként értelmezzük, nem elégedhetünk meg ezzel a „személy-függő” magyarázattal. Ehelyett a szervezeti gyakorlat háttérét jelentő implicit tudás létrehozását is egy *társas alkufolyamat* eredményének kell tekintenünk, amelyben a vezetői logikák ugyan lényeges, de nem egyedüli valóságdefiníciókként vesznek részt (Bouwen, 1993). Sőt feltételezhetjük, hogy az implicit szervezeti tudás formálásába nemcsak a jelen szereplőihez kötődő, hanem időben és térben távoli, beágyazódott valóságdefiníciók is beleszólhatnak (pl. Gherardi, 2000). A jelen szervezeti gyakorlatát és lehetséges valóság-értelmezéseit ezek a különféle logikák közvetlen, s még inkább közvetett, implicit módon befolyásolják (lehetővé teszik és orientálják, de egyben korlátozzák is az értelmezést és cselekvést) (Gelei, 1996). Ez a megközelítés egyben a szervezeti tudás hatalmi jellegére is felhívja figyelmünket (pl. Nicolini és Meznar, 1995).

A tapasztalat elsődlegességét hangsúlyozó közelítések ehhez azt tehetik hozzá, hogy a szervezetek felszíni és tudatalatti világa az egyének interakcióiban, a közösen átélt események kollektív feldolgozásának folyamatában jön létre. A kollektív valóság csoportdinamikai folyamatban alakul és változik. Az együttlét és az együtt eltöltött idő azonban önmagában nem elegendő, a csoportdinamikai és szervezet-fejlődési folyamatok gyakran nem eredményeznek közös szervezeti valóságot, közös szervezeti tapasztalatot. E megközelítés szerint közös jelentésvilágról, közös tapasztalati tudásról ugyanis csak egy reflektív, dialógikus folyamat esetén beszélhetünk, amelyben a tudás a múltbeli és jelen idejű, a személyes és a közös tapasztalatok szabad összjátékában születik meg, egy olyan dialógusban, amely hozzásegíti a szervezetet a nagyobb önrendelkezéshez (Reason, 1994 alapján).

A társas cselekvés korlátozásában a személyes és interperszonális tényezők helyett a *társadalmi struktúrák és folyamatok* szerepét emeli ki a PAR, nem véletlen, hogy éppen itt jelenik meg legerősebben a tudás hatalmi-politikai jellegének hangsúlyozása (Whyte, 1991b; Reason, 1994). A PAR felfogás követői azt hangsúlyozzák, hogy a rendszer önirányítását növelő közös tapasztalati tudás csak az összes érintett egyenlő részvétele és uralommentes diskurzusa esetén lehetséges (pl. Elden és Levin, 1991; Engelstad és Gustavsen, 1993; Greenwood, Whyte és Harkavy 1993; Brown, 1993; Reason, 1994).

A tanulás, mint a tapasztalatok reflektív feldolgozása és újraértelmezése

1. Reflektív tanulás és növekvő önirányítás az egyén szintjén

Az egyén gyakorlati tudása eredendően implicit tudás, ahol a szakértői magatartás háttérében rejtett előfeltevések és felhasznált elméletek vannak. Mindez nem jelenti azt, hogy ne lehetne felszínre hozni és tudatosítani akár a követett gyakorlatot, akár az azt háttérváltozóként meghatározó előfeltevéseket, felhasznált elméleteket, implicit tudást. Tudatosukra általában csak akkor kerül azonban sor, ha cselekedeteink nem várt (kedvező, vagy kedvezőtlen) eredményre vezetnek, esetleg akkor, ha a megszokottól teljesen eltérő feladattal kell megbirkóznunk (Schön, 1983). A tudatosítási törekvés ilyenkor irányulhat (1) az adott gyakorlat eredményeire (Mi a célom?, Sikerül-e elérni?) (2) magára a gyakorlatra (Mit is csinálok?, Hogyan is csinálok?), vagy (3) az adott gyakorlat alapját jelentő implicit tudásra is (Miért is így csinálok?, Melyek a mögöttes előfeltevéseim?) (i.m.).

A reflexió Argyris és Schön felfogásában leginkább „*reflektív felülvizsgálat*”-ot jelent, amelynek során a cselekvés háttérét jelentő implicit előfeltevéseinket / felhasznált elméleteinket egy *kéthurkos tanulás* során felszínre hozzuk, tudatosítjuk, teszteljük, azokra rákérdüzünk és megkérdőjelezzük relevanciájukat – és ennek eredményeként gyakran meg is változtatjuk őket (Argyris, 1977; Schön, 1983, Argyris, Putnam és Smith, 1985). A reflexió tehát nem jelent mást, mint egy, a saját értelmezéseink és valóságalkotási folyamataink tudatosítására tett törekvést annak érdekében, hogy ezzel még sikeresebb értelmezésekhez és gyakorlathoz juthatunk. A követett gyakorlat és a felhasznált elméletek sikeres

felülvizsgálatából általában következik is az egyén jelentésvilágának újradefiniálása, és cselekedeteinek megváltozása (Watzlawick, Weakland és Fisch, 1974).

E reflektív felülvizsgálatra sor kerülhet egy adott gyakorlati cselekvést követően („*reflexió a gyakorlatra*” – reflection-on-action), de akár a cselekvéssel párhuzamosan is („*reflektív gyakorlat*” – reflection-in action /on action/). A kettő között nagy a különbség: bár a „reflexió a gyakorlatra” esetében is beszélhetünk tapasztalati tanulásról, a cselekvés megváltoztatására csak a jövőben van lehetőség. A „reflektív gyakorlat” esetében viszont az a különleges helyzet áll elő, hogy cselekedeteink *közben* nyílik lehetőségünk a helyzet újradefiniálására és cselekedeteink jelen idejű megváltoztatására. A reflektív gyakorlat a saját hibák jelen idejű korrigálásán keresztül folyamatosan növeli cselekedeteink siker-esélyét, ezért jogosan mondhatjuk, hogy növeli a szabad választást és fokozza az egyéni önirányítást. A reflektív gyakorlatra mégis azért találunk viszonylag kevés példát, mert az éppen a hibákkal való nyílt szembenézésen múlik, amire viszont csak pszichológiailag érett személyiségek képesek, akiket védekező mechanizmusaik nem gátolnak saját gyakorlatuk feltárásában és fejlesztésében (Schön, 1983).

Amennyiben a cselekvés háttérében a gyakorlathoz kötődő konkrét tapasztalatokon és felhasznált elméleteken túl *az egyén teljes személyes tapasztalat-világa* áll, a reflexió fogalma is tágabb értelmet nyer. Saját valóság-értelmezéseink és gyakorlati tevékenységünk mélyebb megértése így csak saját élettörténetünkre és identitásunkra való reflexióval lehetséges. Ez viszont semmiképpen nem egy pusztán kognitív szinten zajló, az egyént önmagától eltávolító folyamat, éppen ellenkezőleg: a múlt jelenbeli hatásainak, személyes valóságunkat konstruáló szerepének a megértése csak a személyes tapasztalatokba való bátor „belemerüléssel”, önmagunkhoz való „közelebb kerüléssel” lehetséges (Heron, 1981; Reason és Rowan, 1981b; Torbert, 1981, Sárvári, 1996). Ilyenkor az egyén mélyebben megérti saját jelenbeni értelmezéseit és jelentésvilágát, és az ezek kialakításában résztvevő mögöttes előfeltevéseket és személyes tapasztalatokat. Most kevésbé egy „reflektív felülvizsgálatról” van szó, inkább egy „*reflektív jelenlétről*” (Sárvári, 1996), *megnövekedett tudatosságról* (Reason, 1994) vagy „*kritikai szubjektivitásról*” (Reason és Rowan, 1981b; Reason, 1994) Peter Reason szerint a kritikai szubjektivitás más, mint a valóság szubjektív megtapasztalása (elsődleges szubjektivitás), de a valóságtól eltávolodó „objektivitástól” is különbözik: „A kritikai szubjektivitás annyit jelent, hogy nem nyomjuk el elsődleges szubjektív tapasztalatunkat,

hogy belátjuk, hogy tudásunk mindig valamilyen nézőpontból való tudás; de egyben azt is jelenti, hogy tudatában vagyunk saját nézőpontunknak és az ebből fakadó torzításoknak, és kommunikációnkban azt a felszínre hozzuk és megfogalmazzuk. A kritikai szubjektivitás ön-reflektív figyelem saját személyes háttérünkre” (Reason, 1994: 327, eredeti kiemelések).

Az önmegértés e teljes személyiséget magába foglaló megközelítése szerint saját értelmezéseink és jelentésvilágunk reflektív tudatosítása egyben azok megváltozását is maga után hozza, amely viszont cselekvési lehetőségeink növekedésében is jelentkezik (illetve, magasabb fokú választással rendelkezünk saját értelmezéseink és cselekedeteink mérlegelésében). Erre különösen az ad lehetőséget, hogy Torbert (1981) szerint *saját értelmezéseink reflektív tudatosítására képesek lehetünk a cselekvéssel egyidejűleg, a cselekvés „kellős közepén”* is (consciousness-in-the-midst-of-action) (lásd még: Reason, 1994; Eden és Huxham, 1996). A reflektív tudatosság tehát növeli az egyén sikeres működését és problémamegoldását, és fokozza önrendelkezését, (ez az állapot megfeleltethető a maslowi értelemben vett önmegvalósításnak – Reason és Rowan, 1981).

Látható, hogy – Argyris vagy Schön felfogásához hasonlóan, de túlmenve azokon – az egyéni akciótanulás nem képzelhető el az egyén személyes fejlődése nélkül. Torbert (1981, lásd még: Rooke és Torbert, 1999) szerint valódi akciótanulásra csak a pszichológiai fejlettség magas szintjén lévő személyek képesek. Reason (1994) viszont azt hangsúlyozza, hogy a saját tapasztalatra és cselekvésre való reflektivitás tanulható, s hogy a tapasztalati tudás mindig másokkal együttműködve születik meg.

2. Reflektív tanulás és növekvő önirányítás a szervezet szintjén

A szervezeti (és általában véve a kollektív) akciótanulás a szervezet gyakorlati és tapasztalati tudásának ön-reflektív megismerésében, feldolgozásában és „átdolgozásában” jelenik meg. Ennek során a szervezet számára nyilvánvalóvá válnak a szervezeti valóság értelmezését és alakítását leginkább befolyásoló szervezeti jelentéstartalmak, amelyek a felszínre kerülés, megértés és tudatosítás e folyamatában megkérdőjeleződhetnek és megváltozhatnak. Mindez pedig a szervezeti interpretáció és magatartás tudatos fejlesztéséhez és változtatásához, a szervezeti önirányítás fokozódásához vezethet.

Az egyén a „reflektív gyakorlat” során a saját gyakorlata és értelmezései háttérét jelentő rejtett előfeltevéseire cselekvése közben, azzal párhuzamosan reflektál. A „reflektív tudatosság” viszont a környezet, a cselekedetek, az értelmezések és a személyes tapasztalatok összefüggéseinek jelen idejű tudatos átélésére utal. Mindez értelmezhető a szervezetek esetében is.

A szervezeti gyakorlatot meghatározó mögöttes szervezeti tudás reflektív felülvizsgálata egyes megközelítések szerint egyéni, elsősorban *vezetői feladat*, melyben a „szervezeti” megértés és tanulás a teljes szervezet nevében eljáró szereplők révén jöhet létre (Argyris és Schön, 1996; de Schein (1987b, 1992) is vezetői felelősségként és lehetőségként beszél a szervezeti kultúra feltárásáról). Schön (1983: 242) szintén a vezető szerepét hangsúlyozza, aki „a szervezeti reflexió során épít a szervezetben felhalmozott tudásra...[s aki]... a szervezeti tanulás ügynökeként e tevékenységével maga is bővíti, módosítja a reflexiók számára később elérhető felhalmozott tudást”. A szervezeti akciótanulás vezetői akciótanulásként való felfogása részben azzal magyarázható, hogy e szerzők a szervezet gyakorlati tudását is jelentős mértékben a vezető (és más kulcsszereplők) személyes előfeltevéseivel és felhasznált elméleteivel azonosítják – amint arról korábban már volt szó. E dolgozat kiindulópontja viszont az, hogy a szervezeti gyakorlat és a mögöttes előfeltevések rendszere egy társas konstrukcióban jön létre, s kialakulásukban a jelenlegi vezetés mellett más szervezeti szereplők, valamint térben és időben távoli, beágyazódott logikák is részt vesznek.

Mindebből az következik, hogy a szervezeti reflexió sem értelmezhető pusztán a szervezet vezetőjének reflexiójaként, hanem ez is kollektív tevékenység, egy *társas konstrukciós folyamat*. Fontos hozzátenni, hogy a reflexió emellett mindig jelen idejű, az „itt és most”-ban zajlik. Ez azért lényeges, mert a szervezeti cselekvést és értelmezést befolyásoló (személyes, társas és tárgyasult) korlátok újradefiniálásába így csak azok szólhatnak bele, akik a jelenben részt vehetnek e korlátok reflektív tudatosításában és felülvizsgálatában. A tudatosítás és felülvizsgálat tehát egy interakciós folyamat, amely valódi szervezeti akciótanulás esetén egy olyan *dialogus* kell legyen, amelybe a résztvevők tág köre kapcsolódhat be egyenlő félként – hiszen csak így növekedhet a szervezet (és e szereplők) önrendelkezése.

A szervezeti akciótanulás minősége szempontjából kiemelten fontos a kommunikáció (dialogus), az akciótanulás módszertana és folyamata, a reflexió tartalma és fórumai, a

megfelelő vezetés és a támogató szervezeti kultúra (Reason, 1994; valamint Argyris és Schön, 1978; Heron, 1981; Reason és Rowan, 1981; Argyris, Putnam és Smith, 1985 alapján). Most ezek rövid áttekintése következik.

A szervezeti dialógus kapcsán a „reflektív tapasztalatot” hangsúlyozó megközelítések azt emelik ki, hogy abban a résztvevők egyenlő félként és egymáshoz teljes személyiséggént kapcsolódva vesznek részt, s nem pusztán egy szerepkészlet összességéként. A résztvevők – a személyközi viszonyokra és a csoportdinamikai folyamatokra reflektálva - nyíltan a felszínre hozzák érzéseiket és indulataikat, tudatosítják és megvitatás tárgyává teszik közös (és személyes) előfeltevéseiket, szembenéznek múltjukkal és identitásukkal. Ehhez folyamatosan ügyelnek a játszma-és torzításmentes kommunikációra, valamint a konszenzusos döntésre és a nyertes-nyertes helyzetek megteremtésére. A személyes és közös múltnak *a jelen tapasztalatában való megjelenése* a fontos, amely lehetőséget nyújt a múlt – jelen – jövő, valamint a környezet – szervezet (csoport) – egyén viszonyrendszer újraértelmezésére. A dialógus ugyan kognitív / nyelvi szinten is zajlik, de lényeges annak érzelmi, intuitív és spirituális jellege is (sokat mondó Schön (1983) példája, aki ezt a „reflektív együttjátszást” egy közösen improvizáló jazz-zenekar esetével illusztrálja (e példát lásd még: Weick és Westley, 1996).

Torbert szerint a szervezeti reflexióban a szervezeti tapasztalás és tudatosulás a következő területekre mindegyikére kiterjed, méghozzá egyidejűleg és egymással összefüggésben (idézi: Reason, 1994):

- *az alapvető célok tudatosulása* – ezek a szervezet létezését és változásának irányát magyarázó lényegi, mély, intuitív (s nem pedig racionális) meggyőződések;
- *a követendő stratégia tudatosulása* – ez a szervezet irányát és magatartását racionális, kognitív szinten befolyásoló elméletekre vonatkozik;
- *a konkrét magatartás tudatosulása* – ez magába foglalja a meghozott/meghozandó döntéseket, a megnyilvánuló cselekvéseket, a jellemző interakciókat, és a különféle készségeket;
- *a külvilág tudatosulása* – itt a külvilág, mint lehetőségek és korlátok együttese, mint a szervezeti magatartás környezete és érintettje jelenik meg.

Mivel a dialógus egyben csoportdinamikai folyamat is, e folyamat a valóságban természetesen eltér attól az ideáltól, hogy minden résztvevő teljesen egyenlően vehessen részt a közös jelentésvilág megalkotásában (Reason, 1994).

Ezt a tényt még erőteljesebben hangsúlyozzák a tudás hatalmi-politikai természetét feltételező, elsősorban a társas/társadalmi struktúrákra és folyamatokra összpontosító, erőteljesen kritikai szemléletű megközelítések (pl. PAR). Whyte például a csoportdinamika és az ún. *társas korlátok* reflektív megtapasztalása és felülvizsgálata helyett a tágabb, ún. *strukturális keretek* megkérdőjelezését tartja lényegesnek. A dialógus teljes személyiséget mozgósító szerepe helyett pedig a dialógus *demokratikus, uralommentes* jellegét húzza alá (Whyte, 1991b; erről a különbségről lásd még: Argyris és Schön, 1991). A PAR határozottan fontosnak tartja a gyengébb, kis érdekérvényesítő erővel bíró csoportok felhatalmazását (empowerment), a kifejezetten elnyomott csoportok „hangjának felerősítését” és emancipációját. Erre akkor nyílik lehetőség, ha ezek a csoportok is egyenlő félként vehetnek részt a társas és strukturális keretek megkérdőjelezésében, az új szervezeti interpretációk, struktúrák és gyakorlat megalkotásában (lásd még pl. Brown, 1993; Engelstad és Gustavsen, 1993; az „elnyomott hangok” felerősítéséről továbbá: Bouwen és Steyaert, 1995).

A „kritikai rendszerszemléletet” bemutató tanulmányában ugyanerre a különbségre hívja fel a figyelmet Flood (1997) is, amikor különbséget tesz három reflexiós hurok között:

1. az első tanulási hurok a *szervezet eredményességét* befolyásoló tényezőket tudatosítja, és azt kutatja, miként lehet a teljesítményt javítani (reflektív gyakorlat);
2. a második hurok arra vonatkozik, hogy a szervezeti cselekvés mögött *a szervezeti értelmezési rendszer és jelentésvilág* mennyire közös vagy különböző, és azt vizsgálja, hogy a dialógusban miként lehet a jelentés-valóságot egyre közelebbé tenni (reflektív tapasztalat);
3. a harmadik reflexiós hurok *a szervezeti tudás/hatalom* kérdéseit, a „dominancia és elnyomás versus igazságosság és egyenlőség” problematikáját elemzi, míg a tanulás ebben az értelemben az igazságosabb viszonyok felé való elmozdulást jelenti (kritikai reflektivitás) (Ez utóbbi két szint különbségéről Giddens „diskurzív tudatosság” fogalma kapcsán lásd még: Wilmott, 1990; ill. Blaikie, 1995).

Míg a dialógus az első két értelemben inkább csoportok, esetleg kisebb szervezetek belső párbeszédéként képzelhető el (például közös elvonulások, rendszeres dialógus-ülések formájában), a harmadik esetben teljes szervezetekre (és szervezetek hálózatára) is vonatkozhat. A demokratikus dialógus legelterjedtebb fórumait a nagycsoportokat alkalmazó és évekig tartó programok jelentik (pl. Greenwood, Whyte és Harkavy, 1993; Hofmaier, 1990; Engelstad és Gustavsen, 1993). Ezek lényege, hogy minden fontos stakeholder - csoport részt vesz bennük (elvileg az sincs kizárva, hogy egy-egy ilyen nagycsoportos programba egyidejűleg több száz, esetleg több ezer szervezeti tag és más érintett bekapcsolódjon (Cooperrider, 1987), akik létrehozzák és megtapasztalják az együttműködés új, közös cselekvést lehetővé tevő struktúráit (Weisbord és Janoff, 1999).

A szervezeti akciótanulás módszertanára és folyamatára nincs egységes modell. Többé-kevésbé azonban minden megközelítés egyetért abban, hogy a cselekvés és a reflexió egymásutánisága és párhuzamossága jellemző, s hogy e körkörös folyamatban a következő lépésekre sor kell, hogy kerüljön: a valóságértelmezés és cselekvés implicit tényezőinek reflektív feltárása, új értelmezések (hipotézisek) közös megfogalmazása, azok gyakorlati kipróbálása, a következmények reflektív felülvizsgálata, új értelmezések kialakítása,... stb.

Az Action Science megközelítés (Argyris, Putnam és Smith, 1985) a szervezeti cselekvés implicit logikájának vizsgálatában különféle kutatási eszközöket használ az érvényes információk összegyűjtésére (pl. az interakciók megfigyelése és rögzítése, interjúk, kísérleti esetek, a résztvevők eset-leírásai.). Mivel az interjúkból és személyes eset-beszámolókból elsősorban csak a vallott elméletek ismerhetők meg, ezért fontos szerep jut a konkrét interakciók megfigyelésének és a résztvevőkkel történő közös elemzésének is (kísérleti eset – action experiment). Ennek kapcsán és ugyancsak a szereplőkkel közösen ún. cselekvési térkép (action map) készül (Argyris, 1985; Argyris, Putnam és Smith, 1985), amelyben a lehető legrészletesebben megjelenítésre kerülnek a következő elemek: (1) a probléma különféle észlelései; (2) a cselekvés környezetét jelentő szervezeti befolyásoló tényezők; (3) a cselekvés mögött meghúzódó (és ki nem mondott) gondolatok; (4) a cselekvést befolyásoló - de nem tudatosult - szándékok, előfeltevések és törekvések; (5)) a konkrét egyéni és kollektív cselekedetek (ki mit tett a megoldás érdekében); (6) a cselekvések (problémamegoldási kísérletek) következményei; (7) és azok a visszacsatolási hurkok, amely révén az észlelt problémára tett egyéni és kollektív megoldási kísérletek és együttműködési módok

szükségszerűen vezetnek el a probléma elmélyüléséhez. Ebben a fázisban ugyan még kiemelt szerep jut a – többnyire külső – akciókutatóknak, de az akciókutatás során a szervezet elsajátítja, hogy miképpen tudja ezt a módszertant és filozófiát *önállóan* is alkalmazni (akciótanulást).

A csoportra fókuszáló Co-Operative Inquiry megközelítésben (Heron, 1996) az akciótanulás a következő fázisokat jelenti:

1. A szervezeti valóság valamely elemének (adott téma, probléma, gyakorlat) közös meghatározása (amely a megértés, felülvizsgálat és tanulás fókuszában lesz), a helyzet értelmezését segítő hiedelmek (hipotézisek) megfogalmazása, valamint a felülvizsgálat módjának, módszertanának közös meghatározása (témák lehetnek például: munkahelyi stressz, alacsony szervezeti eredményesség, belső konfliktusok feltárása, stb.). Ebben a fázisban elsősorban propozíciós (elméleti-kognitív) tudás jön létre.
2. Az adott téma közös kutatása a mindennapok gyakorlatában és tapasztalatában (tulajdonképpen egy folyamatos és tudatos ön-diagnózis). Ebben a fázisban főleg gyakorlati tudás jön létre.
3. A folyamat legfontosabb fázisa az, amelyben a csoporttagok (kutató-társak) a mindennapokban mélyen megélik, létrehozzák és érzelmileg megtapasztalják azt a helyzetet (gyakorlatot, problémát), ami a közös akciótanulás fókuszában van. Ebben a fázisban (ami hosszabb ideig is tarthat) a tapasztalat intenzitása miatt sokszor elfelejtődik, hogy most egy akciótanulási helyzetről van szó. Ez a tapasztalati tudás fázisa.
4. A 2. és 3. fázis ismétlődései után a csoport tagjai visszatérnek az eredeti téma kognitív értelmezéséhez és a korábbi értelmezésekhez (hipotézisekhez), és saját reflektív tapasztalataik alapján létrehozzák a téma tapasztalati újra-értelmezését (tapasztalati tudásból propozíciós tudás).

Szervezeti reflexió, azaz a tudatosítás, megkérdőjelezés és változtatás tárgyát képezheti a szervezeti valóság minden olyan eleme, amely implicit módon befolyásolja a szervezeti interpretációt és korlátozza a cselekvési lehetőségeket. A vezető reflektív gyakorlatáról szólva Schön (1983) például a rejtett meggyőződések, normák, érzések, elméletek és észlelt vezetői szerepek reflektív felülvizsgálatát említi. Schein (1987a,b, 1992) a szervezeti kultúra lényegét jelentő legmélyebb előfeltevések és a kulturális paradigma feltárását tartja lényegesnek – bár

azok szándékolt megváltoztatásában kevésbé hisz (Luthans, 1989). Egy csoportban vagy kisebb szervezetben tudatosítás és újraértelmezés tárgya lehet a közös múlt, a szervezeti identitás, a közös meggyőződések vagy a személyes és közös érzelmek és indulatok. Egy magas szintű reflektivitással jellemezhető csoport emellett képes lehet rákérdezni például saját kommunikációjára, csoportdinamikájára, szerepeire, vezető-beosztotti kapcsolataira vagy státusz-viszonyaira is, azaz nemcsak a közös jelentésvilágra, hanem az azt létrehozó folyamatokra és struktúrákra is. A tagok e „kritikai tudatosság” révén megtapasztalhatják saját értelmezéseik és cselekedeteik, nyelvhasználatuk és interakcióik, szándékolt és nem szándékolt egymásra hatásaik, befolyásolási törekvéseik, érvényesülési stratégiáik és manipulációik összjátékát, valóságalkotó szerepét és eredményét.

Nagycsoportokban már nem a személyes tapasztalatok egymásra-hatásán és közös valóságot alakító erején van a hangsúly, inkább a teljes szervezeti rendszer komplexitásának (a szemléletek és érdekek hasonlóságainak és különbözőségeinek) megtapasztalásán, vagy a közös múlt jelent befolyásoló erejének tudatosításán (Weisbord és Janoff, 1999). Egy nagycsoportban mód van a teljes szervezet működésének, a struktúra és a rendszerek valóságalkotó erejének jelen idejű reflektív megélésére is.

A szervezeti reflexió azonban csak akkor eredményez növekvő szervezeti cselekvőképességet, ha az adottnak és megváltoztathatatatlannak vélt jelenségek és viszonyok is megkérdőjeleződnek. Egy ilyen folyamatban például fény derülhet arra, mely múltbeli előfeltevések jelentik az innovatív cselekvés gátját, s hogy a szervezetben kik és milyen – sokszor nem is tudatos – játszmákat alkalmazva hozzák létre saját problémáikat. A hatalom és tudás kialakulási folyamatainak reflektív feltárása pedig arra is rámutathat, hogy a szervezetben kik és milyen módon szorulnak ki a szervezeti valóság létrehozásának lehetőségéből.

A szervezeti reflexión alapuló akciótanulást *megfelelő vezetésnek és szervezeti kultúrának kell támogatnia*. A kéthurkos tanulási rendszerek (Argyris és Schön, 1978) és a tanuló szervezetek (Senge, 1990 a,b; Senge et al, 1994; Garvin, 1993) kialakítási elveinek megfelelően a vezetőnek elsősorban a másokat támogató, folyamat-tanácsadói – facilitátori szerepe válik fontossá. Torbert a „transzformációs” vezetés alatt például azt érti, hogy a vezető nem kontrollál, hanem egyre inkább képessé tesz másokat arra, hogy cselekvő módon ők maguk

definiálják saját szervezeti valóságukat (pl. Rooke és Torbert; 1999; Reason, 1994). Ez a felfogás megfelel a vezetés ún. „empowerment” koncepciójának¹⁸. A vezetésnek ehhez nagyfokú ön-reflektivitással kell rendelkeznie, ami a vezető személyes érettségének csak egy meglehetősen magas, ún. stratégia szintjétől lehetséges¹⁹ (a pszichoanalitikus orientációjú felfogások viszont felhívják a figyelmet arra, hogy a (felső) vezető számára gyakran nagy nehézséget jelent a vezetői hatalom és kontroll leadása, ami összefüghet az identitás elvesztésétől való alapvető félelemmel is (erről lásd pl. Kets de Vries, 1991; Sievers, 1994)).

Az akciótanulást támogató szervezeti kultúra legfőbb jellemző értékei például a következők: nyertes-nyertes megoldások keresése, a hibák nyílt és felelős feltárása, az előfeltevések felszínre hozása és megkérdőjelezése, a negatív érzések elfogadása, konszenzusos döntéshozatal, belső elkötelezettség. Torbert a „reflektív tanulás” kultúrájának azokat a szervezeteket nevezi, amelyekre jellemzőek a következők: a kollektív vágyakra és küldetéstudatra való reflexió; a nyílt és személyes kapcsolatok (szemben a „maszkok mögüli” interakciókkal); az egyéni és szervezeti teljesítmény szisztematikus értékelése; a felmerülő egyet nem értések és ellentmondások nyílt kezelése azért, hogy nehogy a szervezetet megosztó konfliktusokká váljanak, valamint, különleges szervezeti „ön-fejlesztő” stratégiák és struktúrák közös kialakítása és elkötelezett alkalmazása (Torbert, 1987:128). Végül, egy szervezet akkor nevezhető „együttműködő, reflektív közösségnek” (Reason, 1994), ha a reflexión alapuló szervezeti tanulás és *fejlődés a mindennapok gyakorlatává, önfenntartó folyamattá* válik, amihez viszont ki kell alakítani a szervezeti dialógus megfelelő csatornáit és formáit.

A szervezeti valóság tevőleges és tudatos létrehozása a reflexió folyamatában

Szeretnék visszautalni az irányzat kezdeti előfeltevésére, amely szerint az emberi rendszerek eredendően rendelkeznek ugyan autonómiával, de ez az autonómia növelhető. A cselekvési szabadságfok növelése az értelmezést és cselekvést befolyásoló implicit tényezők reflektív tudatosításának és felülvizsgálatának folyamatában lehetséges. Reason (1994: 332-333) megfogalmazása szerint egy ilyen reflektív folyamatban „mi hozzuk létre és választjuk meg

¹⁸ Az empowerment angol nyelvű szakirodalma hatalmas, de az akciótanulást támogató vezetési szemlélet szempontjából lásd pl. Manz és Sims, 1992; az empowermentról magyarul pedig Bakacsi (1996); Bakacsi et al (1999).

saját valóságunkat és az arról való tudásunkat, mind egyénileg, mind csoportosan” és fokozott mértékben válunk képessé az ennek megfelelő cselekvésre, a számunkra kívánatos eredmények elérésére. Nem szabad viszont elfelejtenünk, hogy erre csak annak van esélye, aki egyenlő félként kapcsolódhat be a közös múlt reflektív átértelmezésébe, és a közös jövő kollektív (újra-)definiálásába (például az elérendő célok és a szükséges akciók meghatározásába). A részvétel viszont elkötelezettséget és felelősségvállalást eredményez, és így reális esély van az érzékelhető magatartásváltozásra, az eredményesebb szervezeti működésre és a megnövekedett szervezeti önirányításra.

A korábbi gyakorlathoz és tapasztalatokhoz kötődő előfeltevések és tudás reflektív tudatosítása és felülvizsgálata nem a múlttal való szakítást jelenti, sokkal inkább a múlt jelenbeli érvényesülésének tudatos megélését, uralommentes diskurzusba vonását és közös újraértelmezését: „A tradíciót nem meghaladni kell, hanem megérteni: ha megtapasztalhatjuk múltunkat, a jövő egyre újabb és újabb lehetőségei tárulnak fel számunkra” (Kockelmans, in: Reason és Rowan, 1981b: 133).

Ugyanez igaz a jelen gyakorlatát – és így magát a reflektív dialógust – közvetlenebbül is befolyásoló szervezeti viszonyokra (pl. interakciók, struktúrák, rendszerek, folyamatok), amelyek a reflektív felülvizsgálatban újratерemtődhetnek („fizikailag” megváltozhatnak) vagy újraértelmeződhetnek (szimbolikus értelemben új jelentést kaphatnak). A szervezeti kontextus reflektív megtapasztalásán keresztül a szervezet környezeti „beágyazódottsága” is érzékelhetővé és átélhetővé válik. Mód nyílhat arra, hogy a külsőnek tekintett korlátok egy része – szintén a tudatosítás és a felülvizsgálat eredményeként – „felpuhuljon”, maga is valóságdefiníciós elemmé váljon (míg más „adottságokról” kiderülhet, hogy azok a valóság „kemény” elemei, amelyek nem „engedelmeskednek” a reflektív újradefiniálásnak). A PAR hívei számára a legnagyobb eredmény viszont az, hogy a „kritikai reflexióra, a folyamatos rákérdezésre és megkérdőjelezésre nyitottá váló gondolkodás a szabadság és a demokrácia előmozdítását szolgálja” (Reason, 1994: 329)”, de a többi megközelítés számára is elsősorban az emberi, morális, etikai, illetve a tágabb ökológiai szempontok fontosak (akciótanulás és etika kapcsolatáról lásd: Neilsen, 1996).

¹⁹ Torbert alapján a személyes fejlődés következő szintjeit különböztetjük meg, a kevésbé érettől az érettebb felé haladva: 1. impulzív, 2. opportunist, 3. diplomata, 4. technikus, 5. teljesítmény-vezérelt, 6. stratég, 7. bűvész, 8. irónikus-integrált.

III.3.3. A tudás és tanulás értelmezése egyéni és szervezeti szinten

Egyéni és szervezeti tanulás

A reflektív gyakorlat és tapasztalat szerepét hangsúlyozó irányzatban a tanulás fogalma is a reflexió fogalmán keresztül értelmezhető.

Egyéni tanulás alatt az egyén életében és gyakorlatában kialakuló, és az idők során tudattalanná váló, ugyanakkor az egyén jelenbeli valóság-értelmezését és gyakorlatát alapvetően befolyásoló (lehetővé tevő, orientáló, korlátozó) implicit előfeltevéseinek, felhasznált elméleteinek és egyéb személyes jellemzőinek reflexión keresztüli tudatosítását, felülvizsgálatát, megkérdőjelezését és esetleges megváltoztatását érthetjük, amely az egyén számára lehetővé teszi a valóság újraértelmezését, cselekedeteinek változtatását és személyes hatékonyságának fejlesztését. Egyéni akciótanulás esetében a reflexió a cselekvéssel párhuzamosan zajlik, s ez számára lehetővé teszi, hogy a környezeti visszajelzések alapján értelmezéseit és cselekedeteit a cselekvéssel párhuzamosan („jelen időben”) vizsgálja felül és módosítsa. A tanulás a reflektív gyakorlat és tapasztalat révén növeli az egyén eredményességét és önrendelkezését, azaz személyes fejlődést jelent.

Hasonlóan értelmezhető a szervezeti tanulás is (ezt a lehetséges értelmezést a kifejtettek alapján fogalmaztam meg):

A szervezeti tanulás azt a folyamatot jelenti, amelynek során a szervezeti valóság-értelmezést és gyakorlatot implicit módon befolyásoló tényezők (előfeltevések, felhasznált elméletek, gyakorlati tudás, egyéb a szervezet múltjában gyökerező és jelenét befolyásoló, illetve strukturális és rendszerszintű elemek) közös reflexió révén a felszínre kerülnek és tudatosulnak, kritikai felülvizsgálat és megkérdőjelezés tárgyává válnak, átértelmeződnek és megváltoznak. Ez új szervezeti jelentéseket, innovatív cselekvési lehetőségeket és belátáson alapuló változásokat eredményezhet, növelve ezzel a szervezet eredményességét és önrendelkezését. A szervezeti reflexió egy demokratikus dialógus folyamat, amelyben a szervezeti szereplők (és más stakeholderek) tág köre vesz részt. A szervezeti akciótanulásban cselekvés, tudatosítás, rákérdezés, fejlődés és belátáson alapuló változtatás egyidejűleg zajlik, ami növeli a szervezet célmegvalósító és önirányító képességét.

Természetesen önmagában a reflexiós képesség (mint kompetencia) szervezeti elsajátítása és gyakorlása is szervezeti tanulásnak tekinthető, csakúgy, mint a szervezet „reflexiós képességének” továbbfejlesztése. A paradoxon az, hogy a szervezeti reflexió és akciótanulás képessége csak a szervezeti reflexió és az akciókutatás/akciótanulás folyamatában „sajátítható el”, vagy fejleszthető tovább.

A szervezeti tanulás ebben az értelemben más, mint a szervezeti változás vagy változtatás, még akkor is, ha következményeit tekintve gyakran konkrét, megfigyelhető szervezeti változtatáshoz is vezet. A szervezet ebben a folyamatban inkább „megérti” és fejleszti önmagát, mintsem szükségszerűen változna. Ennek az ön-megismerési folyamatnak az egyik legfontosabb eredménye éppen az, hogy nyilvánvalóan kiderül, melyek a szervezetnek azok a legmélyebb értékei, kulturális jellemzői és alapvető kompetenciái, amelyek a szervezet lényegét jelentik, és amelyeket semmilyen változtatási folyamatban nem szabad megkérdőjelezni vagy megváltoztatni.

A szervezeti tanulás és a tanuló szervezet fogalma ebben az értelmezésben nem választható el, a szervezeti akciótanulás végső soron itt egy tanuló szervezeti működést, a tanuló szervezet konstruálódásának állandóan zajló, körkörös folyamatát jelenti. A tanuló szervezetet eszerint felfoghatjuk egy állandóan zajló, önmagát fenntartó és fejlesztő szervezeti működésként, amely a kollektív reflexió révén képes egyre magasabb fokon megteremteni saját kollektív valóságát.

Fontos megjegyezni, hogy a szervezeti tanulásnak ez az akciótanulási megközelítése szoros kapcsolatban áll a szervezeti tanulás kritikai megközelítéseivel (lásd pl.: Fox, 2000), amelyek tanulás alatt szintén a szervezeti szereplők egyéni és kollektív tudatosságának és cselekvőképességének növelését, kritikai gondolkodásának fokozását, valamint a gyengébb érdekérvényesítő képességű csoportok emancipációját értik (lásd korábban, a kritikai megközelítés ismertetése kapcsán).

Egyéni és szervezeti tudás

Tudásról mind az egyén, mind a szervezet szintjén több értelemben is beszélhetünk. A tudás fogalma jelenti egyrészt az egyén/szervezet implicit tudását (előfeltevéseit, felhasznált

elméleteit), ami az egyén esetében a személyes, a szervezet esetében a kollektív gyakorlathoz és tapasztalathoz kötődik. Ez a fajta tudás nem reflektált, azaz tacit tudás. A tanulás szempontjából leglényegesebb tudás viszont az a reflexión alapuló tudás, ami az implicit tudás felszínre hozásával és újraértelmezésével jön létre (egyéni vagy kollektív szinten), és ami lehetőséget ad az önrendelkezés növelésére.

A reflexió révén létrejövő tudás ugyanakkor nem jelent szükségszerűen explicit és/vagy formalizált tudást (például szóban vagy írásba kifejezett, Heron megfogalmazásával élve „propozíciós tudást”). A reflektív tudásnak („tapasztalati tudás”) ugyanis mindig csak egy adott része kerülhet kifejezésre (a „prezentációs tudás” révén), egy jelentős része viszont, *bár tudatosult, de nyelvileg mégsem megformált tudás* (Reason és Rowan, 1981b). Ezt a „jobb agyféltekés”-nek mondható tudást (Reason és Rowan, 1981b; de lásd még: Weick és Westley, 1996) inkább „érezzük” és intuitív módon „megéljük”, mintsem szóban kommunikálnánk. A szerzők feltételezése szerint ez a meg nem fogalmazott, ugyanakkor tudatosult tudás egy szervezeti dialógus folyamatában – a tacit gyakorlati tudás közössé válásának analógiájára – szintén közössé válhat, és a kollektív cselekvés alapját képezheti. A közössé válásnak az egyik módját a különféle megközelítésekben egyaránt szívesen alkalmazott szimbolikus kifejezésmódok jelenthetik – például rajzolás, közös műalkotás létrehozás, szerep-játszás. A szervezeti akciótanulás célja az ilyen reflektív és tudatosult, nyelvi vagy nyelvileg meg nem fogalmazott tudás növelése.

Fontos hangsúlyozni a tudás hermeneutikai vetületét: a reflexió alanya (az egyén vagy a szervezet) csak saját, már meglévő tudását képes felhasználni akkor, amikor a reflexió során tanul önmagáról, amely folyamatban ez a tudásbázis viszont értelemszerűen meg is változik. A tanulásnak tehát kiindulópontja, tárgya és eszköze is a tudás; alanya, tárgya és eszköze is a reflektáló egyén / szervezet) (Reason és Rowan, 1981b; a hermeneutikai kör és a szervezeten kutatás kapcsolatáról lásd pl. Kieser, 1995). Egyes szerzők emellett a tudás átfogó, holisztikus, olykor transzcendens jellegét emelik ki (Reason, 1994), amit „rendszer-tudatosságnak” vagy „résztvevő tudatosságnak” is neveznek (Flood, 1997; Reason, 1997).

III.3.4. A szervezeti valóság, mint társas konstrukció

Milyen értelemben beszélhetünk a szervezeti valóság és tudás társas konstrukciójáról? Erről leginkább olyan összefüggésben esik szó, hogy a szervezeti reflexió dialógusában résztvevő szereplők közösen és magas szabadságfokkal konstruálhatják meg saját közös valóságukat azáltal, hogy tudatosítják, értelmezik és újraértelmezik a valóságot meghatározó implicit egyéni, szervezeti és környezeti tényezőket. Fontos, hogy a jelen (és a jövő) valósága így *a jelenben zajló* kollektív reflexióban jön létre. A reflexió jelen-idejűségét („itt és most”) azért kell hangsúlyozni, mert így a jelen és a jövő valósága szempontjából leértékelődik például a szervezeti rendszerekbe, interakciókba vagy más tárgyi alkotásokba beágyazódott tudás (erről lásd pl. Gherardi és Nicolini, 2000), hiszen az a jelen reflexióiban szintén újraértelmeződhet. Ez az irányzat, bár interpretatív alapú, lényeges elmozdulást jelent a radikális humanista paradigma irányába.

A jövő alakítása elsősorban azokon múlik, akik részt vesznek a valóságalkotás folyamatában, és ezért is fontos, hogy ebben minden kritikus szereplő részt vegyen (s dialógus esetén elvileg azonos befolyással tehetik ezt). Arról nincs szó, hogy egymaga bárki meghatározhatná a jelen vagy a jövő szervezeti valóságát, bár minden résztvevő befolyásolja azt (Reason és Rowan, 1981b). A szervezet (a teljes rendszer) viszont nagy szabadságfokkal rendelkezik, legalábbis olyan mértékben, amilyen mértékben az implicit valóságelemek és a cselekvést befolyásoló egyéb korlátok reflektálhatóak, és kollektív újraértelmezés révén megváltoztathatóak. Ezt a szabadságot egyrészt korlátozza az előfeltevések reflektálhatóságának végeessége: természetesen mindig marad olyan implicit tudás-elem, amely egy „sokhurkos” reflexiós folyamatban sem tudatosítható, és így nem vonható be a reflektív újradefiniálásba. Másrészt a társadalmi és materiális világ „kemény” korlátot jelentő tényezői is határt szabhatnak.

III.4. A szervezeti tanulás interpretatív irányzatainak összehasonlító elemzése

A szervezeti tanulás előzőekben bemutatott három irányzata számos ponton hasonlít egymásra, de legalább ennyire fontosak az eltérések is. Az összehasonlítás előtt azonban néhány szempontra szeretném ismét felhívni a figyelmet:

1. A bemutatott irányzatok azonosítása és jellemzése – korábbi ilyen jellegű összehasonlító munka hiányában – részben saját szubjektív értelmezésemet és véleményalkotásomat tükrözi, ezért a szubjektív megítélés értelemszerűen igaz a most következő összehasonlító elemzésre is.
2. A három azonosított irányzat között nincs éles határ, egyrészt azért, mert egy-egy irányzatban belül több egymástól különböző megközelítést is találunk, másrészt, mert olyan megközelítések között is számos ponton lehet átfedés, amelyek egyébként eltérő irányzatokhoz tartoznak.
3. Mindezek figyelembe vételével mégis úgy gondolom, hogy ezek az irányzatok a szervezeti tanulás azonosítható, és egymástól valóban megkülönböztethető gondolatrendszerai, éppen ezért érdemes hasonlóságait és fő különbségeit megfogalmazni.

Talán nem túlzás azt állítani, hogy a most bemutatott irányzatok – eltérő módon és mértékben ugyan, de – kielégítő választ adnak a szervezeti tanulás „hagyományos” megközelítéseivel szemben megfogalmazott legfőbb kritikákra, hiszen:

- a szervezeti valóságot nem objektív jelenséggként, hanem társas konstrukcióként kezelik, amelyben a szervezeti szereplők jelentésadó szerepe kiemelten fontos (bár ez irányzatokként mást és mást jelent);
- minden szervezeti kontextust különleges „helyi valóság”-ként kezelnek, és a szervezeti tanulás vizsgálatakor a helyi jelentésadási–valóságalkotási folyamatokat vizsgálják;
- a szervezeti jelentésvilágot nem, vagy nem csak kognitív természetű jelenséggként értelmezik, a szervezeti tanulást inkább kulturális (s a kollektív magatartásban megjelenő, abba beépülő) jelenséggként fogják fel;
- a szervezeti tanulást elsősorban nem az egyénből kiindulva értelmezik, hanem társas jelenséggként fogják fel, egyes közelítések még az intézményi hatásokat is figyelembe veszik (bár itt jelentős különbség van az irányzatok között);
- a tudás kapcsán nem az absztrakt elméleti tudáson van a hangsúly, hanem a konkrét, gyakorlati, helyi kontextushoz kötődő tudáson;
- bár az irányzatok és az egyes megközelítések között jelentős különbség van, összességében kijelenthető, hogy azok kevésbé tükrözik a vezetői szemléletet, mint a

szervezeti tanulás hagyományos megközelítései. Ezt az is bizonyítja, hogy a kritikai szemlélet általánosan jellemző az irányzatokra (a hatalom, dominancia, befolyásolás kérdéseinek felvetése, a demokratikus törekvések és az önrendelkezés jelentőségének hangsúlyozása).

A továbbiakban az egyszerűsítés érdekében a következő elnevezésekkel élek:

- „a szervezeti tanulás, mint a beágyazódott gyakorlati tudás közösségi formálódásának folyamata” irányzatot egyszerűbben a tanulás, mint „*a gyakorlati tudás formálódása*” elnevezéssel illetem;
- „a szervezeti tanulás, mint az új szervezeti logika kialakulása a domináns logika és az innovációs logika dialógusának folyamatában” irányzatot egyszerűbben a tanulás, mint „*új szervezeti logika kialakulása*” módon nevezem;
- „a szervezeti tanulás, mint a szervezeti tapasztalatok reflektív (újra-) értelmezésén alapuló akciótanulás és növekvő szervezeti önirányítás” irányzat elnevezés helyett a tanulás, mint „*reflektív akciótanulás*” megnevezést használom.

III.4.1. A szervezeti tanulás interpretatív irányzatai: kapcsolódások és vitapontok

A helyi gyakorlat, mint kiindulópont

A szervezeti tudás és tanulás magyarázatának kiindulópontját mindegyik irányzatban a *konkrét helyi gyakorlat* jelenti, a kontextusból kiragadott általános elméletek és absztrakciók szervezeti tanulásban játszott szerepét leértékelik. A helyi gyakorlat elsődlegességét talán a tanulást az „*új szervezeti logika kialakulásaként*” értelmező irányzat hangsúlyozza a legkevésbé, de a domináns logika fogalma szorosan kötődik a helyi közösség implicit tudásához (Bouwen, 1993). A szervezeti tanulást „*a gyakorlati tudás formálódásaként*” felfogó irányzatnál a gyakorlat központi fogalom, az implicit tudás egy-egy közösség gyakorlatában jön létre és beágyazódik a közösség gyakorlatába, az interakciókba, a kultúra tárgyi és szimbolikus elemeibe. A „*reflektív akciótanulási irányzat*”-nál viszont a gyakorlat csak a tudás kiindulópontját jelenti, a gyakorlatból származó implicit tudás a reflexió révén tudatosítható és újraértelmezhető.

A szervezeti tanulás elemzési szintje: a csoport/közösség kitüntetett szerepe

Közös kiindulópont, hogy a kollektív gyakorlat köré olyan *közösségek szerveződnek*, amely csoportok többé-kevésbé elhatárolhatók környezetüktől, s amelyek közös identitással rendelkeznek. A szervezeti tanulás és tudás szempontjából ezek a csoportok kitüntetett figyelmet kapnak. Bár a közösségek szerepét explicit módon ismét csak a tanulást „*a gyakorlati tudás formálódásával*” magyarázó irányzat emeli ki (gyakorlat-közösségek, tevékenység-közösségek), közösség-képző erőként értelmezhetőek a különféle „*szervezeti logikák*”, s közösségek a kollektív gyakorlatra/tapasztalatra *reflektáló csoportok* is. Ezen csoportok mindegyike felfogható egy *szubkulturaként*, azaz közös cselekvéssel és közös jelentésvilággal jellemezhető csoportként.

A csoport/közösség szerepét csak az Action-Network Theory (ANT) és a Participatory Action Research (PAR) kérdőjelezi meg, ami azért érdekes, mert e két megközelítés eltérő irányzatokhoz tartozik. Ezek egyaránt a különféle szervezeti és tágabb társadalmi-intézményi szereplőkből álló, s adott téma köré szerveződő *hálózatot* tekintik vizsgálati egységüknek – s nem pedig egy jól elhatárolható közösséget (az ANT ebbe a hálózatba beleérti azokat a „távoli” szereplőket is, amelyek tudása mint beágyazódott tudás jelenik meg, a PAR viszont csak az aktív cselekvőket – azaz embereket és csoportokat – tekinti a hálózat részének).

A szervezeti tudás értelmezése

A szervezeti tudás értelmezése kapcsán mindhárom irányzat kiemeli az implicit gyakorlati tudás szerepét. A tanulást a „*gyakorlati tudás formálódásával*” magyarázó irányzatban a legfőbb hangsúly a gyakorlati tudáson van, amely közösségi, implicit, szétszórt, beágyazódott, nagyrészt nem is tudatosítható, ugyanakkor a sikeres működés és problémamegoldás alapját jelenti. A szervezeti tudás így arra az interszubjektív jelentéstartalomra utal, amely javarészt nem kognitív, hanem a tudatosság keretein kívül lévő, a közös cselekedetekben, interakciókban, egyéni és közösségi identitásokban, szemléletben és tudattalan értékítéletekben megjelenő jelentésvilág. Ez nem köthető egyes emberekhez, de még csoportokhoz sem, hiszen a tudás hordozóiba beágyazódva más kontextusokban is megjelenhet. E tudás egyénileg csak a gyakorlatban való részvétellel, egy szocializációs folyamat útján sajátítható el, s a tudás a gyakorlathoz szintén szorosan köthető szóbeli

tudásátadás (pl. történetmesélés) mellett a tárgyi alkotások révén, esztétikai és kinesztetikus úton is terjed (Yanow, 2000).

Más a helyzet az „új szervezeti logika kialakulását” és a „reflektív akciótanulást” előtérbe helyező irányzatokban. Mindkét irányzat *tudatosíthatónak és reflektálhatónak* tartja a helyi kontextuális tudást, és ezt a *reflektált gyakorlati/tapasztalati tudást* tartja lényegesnek. Az „új szervezeti logika kialakulására” fókuszáló irányzat a különféle logikák (kognitív sémák, oksági magyarázatok és cselekvési elvek) felszínre hozását és dialógusát egy konfrontatív-tanulási folyamatban képzei el. Ebben fontos, hogy az innovációs logika és a domináns logika képviselői – megismerve a különféle logikák legmélyebb előfeltevéseit – képesek legyenek egy dialógus folyamatban létrehozni a jövő szervezeti logikáját, amely lehetővé teszi a közös cselekvést. A tudás megszerzése ebben az értelemben csak az új szervezeti logikáról szóló dialógusban való részvétellel (és aktív befolyásolási lehetőséggel) képzelhető el. René Bouwen és munkatársai ugyanakkor hangsúlyozzák az ún. folyamat-tudás jelentőségét is, vagyis, hogy a reflexió váljon minél inkább a szervezet mindennapjainak részévé. A „reflektív akciótanulási megközelítés” nem különbözik lényegesen ettől a felfogástól, csak itt a reflektív tudatosítás szerepe nem a szervezeti változásban megjelenő eltérő logikák ütközéséhez kötődik, hanem a jelen gyakorlatának reflektív tapasztalati értelmezéséhez és újra-definiálásához. Ez növeli a rendszer önrendelkezését és előmozdíthatja a demokratikus szervezeti viszonyokat. A tudásban való részesedés ebben az esetben a reflektív dialógusban való részvételt jelenti. A reflektív tudatosításban létrejövő tudás csak részben jelent nyelvileg megformált tudást, más része ugyanúgy tudatosult, de intuitív, érzelmi, holisztikus, és nyelvileg nem megjelenő tudás.

A szervezeti tudás reflektálhatósága

A szervezeti tudás mindhárom irányzat felfogása szerint egy társas folyamatban jön létre, de eltérő annak tudatosulási foka és tudatos felhasználási lehetősége. Ez az ellentmondás leginkább a *tudás reflektálhatósága* körüli vitában jelentkezik, s ez egy alapvető, nagyon lényeges szemléletkülönbség. Nem véletlen, hogy Dvora Yanow éppen a reflexió lehetőségét és jelentőségét illetően vitatkozik Donald Schönnel (Yanow, 2000).

A tanulást a „*gyakorlati tudás formálódásaként*” felfogó irányzat egyes megközelítései elutasítanak mindenféle törekvést, amely az implicit tudás reflektálására irányul, mert a reflexiót elsősorban nem szervezeti tanulásként, hanem hatalmi-politikai mozzanatként fogják fel. A reflexió eredményeként ebben a felfogásban csak a helyi kontextusból kiragadott, absztrakt és kognitív tudás jöhet létre, amely – formalizált tudásként – előírja a hivatalosan elfogadott gyakorlatot és (a vezetők által) elvárt szemléletmódot, ugyanakkor gátolja a spontán szakértői tudás érvényesülését és a különféle, de egyaránt célravezető megoldások kipróbálását.

Egészen más a *további két irányzat* reflexióhoz való viszonya. Ezek abból indulnak ki, hogy a közösségi reflexió (1) egy dialógus folyamatban minden résztvevő számára kvázi egyenlő beleszólási lehetőséget nyújthat, (2) a közös reflexió nem csak absztrakt-kognitív tudást, hanem mélyebb közös megértést és jelentésvilágot eredményezhet, és (3) a közös reflexiónak tárgya lehet maga a reflexiós folyamat, a hatalmi viszonyok és a strukturális-intézményi korlátok is. A szervezeti implicit gyakorlat és tapasztalat reflektív feldolgozása így nem az absztrakt és kontextusából kiragadott tudás létrehozásáról és a létező hatalmi viszonyok megerősítéséről szól, sokkal inkább a nagyobb szervezeti önirányításról és az egyenlőbb beleszólásról. A „reflektív akciótanulási” irányzat ebből indul ki, s az új szervezeti logika dialógusban történő kialakulásakor is egy ilyen reflektív dialógus folyamatról van szó.

A szervezeti tanulás értelmezése

A szervezeti tanulás tartalmát és jelentését tekintve a három bemutatott irányzat lényeges pontokon hasonlít egymásra, de legalább ilyen fontosak a különbségek is. Hasonlóságnak tekinthető, hogy mindegyik irányzat alapján megalkotható a szervezeti tanulás egy-egy definíciója. A legmarkánsabban ezt a tanulást, mint a „*gyakorlati tudás formálódását*” felfogó irányzatnál tapasztalhatjuk. Az ebbe az irányzatba tartozó megközelítések a szervezeti tanulás (és tudás) pontos, explicit meghatározásait adják, és ezek az a priori definíciók az empirikus kutatásban egy már eleve adott értelmezési keretet jelentenek, szemben a másik két közelítéssel (az „activity theory” és az akciókutatás ilyen különbségéről lásd: Blackler, Crump és MacDonald, 2000). A másik két esetben a szervezeti tanulás bemutatott meghatározásait – az irányzatok lényegi pontjai alapján – magam állítottam elő, ilyen értelemben azok erősebben tükrözik saját értelmezésemet és véleményemet.

A bemutatott meghatározásokra általában jellemző, hogy a szervezeti tanulás jelenségét tágan értelmezik, annak lényegi jellemzőit tekintve pedig a következőket emelik ki:

- a szervezeti tanulás egy folyamat,
- a szervezeti tanulás a közös szervezeti valóság és a közös cselekvés formálódásához kapcsolódik (lásd a következő fogalmakat: interszubjektív jelentésvilág és kompetenciák; az új szervezeti logika - mint közös értelmezési és cselekvési logika; a szervezeti reflexió, mint a közös jelentés-valóság és cselekvések közös létrehozása) – ilyen értelemben a szervezeti tanulás interpretatív értelmezését adja mindhárom irányzat,
- a szervezeti tanulás a közös szervezeti valóság kialakulásához, fennmaradásához, továbbéléséhez és változásához egyaránt kapcsolódik, azaz a tanulás ebben az értelemben magában hordozza a stabilitást és a változást, a folytonosságot és az innovációt (s nem kizárólag a változást jelenti),
- a szervezeti tanulás alapegységei a közösségek (csoportok, szubkultúrák, logikák), a szervezeti tanulás e közösségek identitásának formálódását is jelenti,
- a szervezeti tanulás egy több szereplős, társas (konstrukciós) folyamat, s ez a folyamat szorosan összefügg a szervezet alakulásával, a „szerveződés” állandóan zajló folyamatával.

A hasonlóságok mellett fontosak a különbségek is.

1. A szervezeti tanulást „*a gyakorlati tudás formálódásaként*” értelmező irányzatban a tanulás állandóan zajlik, mindenféle vezetői vagy egyéb szándéktól függetlenül. Jelentős részben tudattalan folyamat, míg a *másik két irányzatban* nagyobb a tudatos és szándékolt tanulás szerepe (hiszen egy szervezeti innovációs vagy egy szervezeti akciótanulási folyamat – részben – szándékolt döntésekhez köthető).
2. Az előző ponthoz kapcsolódik, hogy az egyes irányzatok a szervezeti tanulást állandóan zajló folyamatként vagy diszkrét eseményként kezelik-e. A *gyakorlati tudás beágyazódása és formálódása* egy, a szervezet formálódását (a „szerveződést”) alapvetően meghatározó, állandóan zajló folyamat, a szervezeti tanulás így a mindennapok állandó jellemzője. A *domináns logika és az innovatív logika szervezeti valóságot formáló interakciója* is tekinthető a szervezetek lényegi, szüntelenül zajló jelenségének, de az erősebben kötődik egyes jól elhatárolható, diszkrét jelenségeként

értelmezhető szervezeti változásokhoz. A *szervezeti reflexió* is inkább diszkrét esemény (kiszakadás a mindennapokból, a múlt tapasztalatainak reflektív feldolgozása), bár – amint arról volt szó – az akciótanulás legmagasabb szintjét a cselekvéssel párhuzamosan zajló reflektív megértés jelentheti.

3. Az új szervezeti logika kialakulását és a szervezeti akciótanulást hangsúlyozó mindkét irányzat értéktelített, amennyiben a szervezeti tanulást pozitív jelenségként értelmezik (közös szervezeti jelentésvilág, elkötelezettség a közös akciók mellett, nagyobb szervezeti eredményesség és fokozott önrendelkezés), míg a gyakorlati tudás implicit formálódását hangsúlyozó irányzat érték-semleges módon viszonyul a szervezeti tanuláshoz.
4. Az előző állásfoglalások háttérében részben az áll, hogy bár a szervezeti tanulást mindhárom irányzat egy társas-hatalmi folyamatként értelmezi (társas konstrukció), a szervezeti tanulást pozitív jelentéstartalommal feltöltő irányzatok ezt egy dialógus folyamatként jellemzik, míg az érték-semleges álláspont szerint a folyamat inkább egy hatalmi-politikai alku (nem véletlen, hogy Gherardi és Nicolini (2000) megkérdőjelezi, hogy a valóságot definiáló diskurzusban bármiféle közös értelmezés létrejönne).

III.4.2. A szervezeti tanulás „háttére”: a közös szervezeti valóság, mint társas konstrukció

A szervezeti tanulás és tudás értelmezésében tapasztalható hasonlóságok és különbségek háttérében felfedezhetjük a szervezetekről való gondolkodás hasonlóságait és különbségeit. Ebben a fejezetben a szervezeti tanulás olyan megközelítései kerültek bemutatásra, amelyek a *szervezeti valóságot, mint egy társas konstrukciós folyamatban létrejött közös jelentésvilágot fogják fel*. Ez alatt azonban részben mást értenek, s most röviden – és ebből fakadó elnagyoltsággal – e hasonlóságokat és különbségeket vizsgálom meg.

Mi a „valóság”?

A szervezeti tanulást az *implicit gyakorlati tudás formálódásaként* felfogó irányzat „interszubjektív jelentésvilág” fogalma részben különbözik „a közös szervezeti logika” vagy „a közös reflexión alapuló közös szervezeti jelentésvilág” fogalmától. A legelső a szervezet azon implicit gyakorlati tudására utal, amely szétszórt, és részben különféle tárgyi és szimbolikus alkotásokba ágyazódott be. Ez a jelentés-valóság tehát *csak részben mentális*

jelenség, azaz csak egy része köthető emberekhez vagy csoportokhoz, más része a kultúra tárgyi és szimbolikus elemeiben, beágyazódott tudás formájában jelenik meg. A szervezeti logikák (pl. domináns logika) vagy a reflektív módon létrejött közös szervezeti értelmezések viszont elsősorban emberekhez és csoportokhoz köthetők, s az interpretációkban, identitásokban, értékekben, cselekvési logikákban, interakciókban és konkrét magatartásokban megjelenő közös jelentéstartalmakra utalnak.

Mi a „közös”?

Hasonló különbség tárható fel a jelentés-valóság *kollektív jellegének* magyarázatában is (azaz, hogy miért és mennyiben „közös” ez a valóság). A tanulást az *implicit gyakorlati tudás formálódásaként* felfogó irányzat esetében a kollektív elemet egyrészt maga a *közös gyakorlat* jelenti (koordinált feladat-végrehajtás és problémamegoldás), másrészt az ennek során létrejövő közös, de részben *implicit, azaz nem tudatosult tudás* (közös értelmezések, közös tapasztalatok, közös identitás, kollektív kompetenciák), harmadrészt pedig a közös gyakorlat során létrejövő *tárgyi és szimbolikus alkotások*, amelyek egyben meg is testesítik ezt a közös tudást. A másik két irányzatban viszont éppen a közös múlt és a közös implicit tudás *kollektív tudatosításán, értelmezésén és újra-értelmezésén* van a hangsúly, azaz a közös jelentésvilág *jelenbeli, közös létrehozásán*.

Mitől „társas konstrukció”?

Az előzőekből következik, hogy a közös szervezeti valóság „társas konstrukcióján” is – részben – mást kell értenünk. Az implicit gyakorlati tudás formálódásában, és így a kollektív jelentés-világ kialakulásában a jelen szervezeti szereplői *mellett időben és térben távoli szereplők is részt vesznek* (éppen beágyazódott tudásuk valóság-formáló erején keresztül), s ebben a folyamatban az eltérő valóság-értelmezések különböző befolyásolási erővel rendelkeznek (alku). A következő irányzat szerint az új szervezeti logikáról szóló diskurzusban is különbözhet a domináns logikát illetve az innovációs logikát képviselő csoportok érdekérvényesítő ereje, de közössé csak ezek *dialogusában* válhat az új szervezeti logika. S mint láttuk, a szervezeti valóság reflexióban történő társas konstrukciója is uralommentes diskurzust és valódi dialógust feltételez. Ez utóbbi esetekben a különféle szereplők ugyan saját specifikus értelmezéseikből (valóságaikból) kiindulva lépnek be a társas

valóságalkotásba, de a dialógus folyamatában van esély ezeket integrálni, egy valóban közös és mozgósító erővel bíró szervezeti jelentés-valóságot létrehozni.

IV. A szervezeti tanulás aktuális értelmezése

A következőkben röviden felvázolom, hogy a jelen dolgozatban mit is értek a szervezeti tanulás fogalmán. A jelenség értelmezésekor erősen támaszkodom az előzőekben bemutatott irányzatokra. Természetesen nem célom, hogy megkísérleljem összebékíteni azokat, ez a részben eltérő előfeltevéseik miatt teljesen nem is lenne lehetséges. A különbségek mellett viszont sok bennük a hasonlóság, amelyekre lehet építeni. Nem célom az sem, hogy a szervezeti tanulást szűken és egysíkúan értelmezsem („igazságot téve” például kognitív vagy magatartási felfogások között), s ezzel a vizsgálódás köréből kiszorítsak sok olyan szervezeti jelenséget, amely szintén szervezeti tanulásként értelmezhető.

Éppen ellenkezőleg, a szervezeti tanulást a következőkben meglehetősen tágan definiálom, és sokféle jelenséget besorolhatónak tartok a szervezeti tanulás fogalomkörébe. Ezzel kapcsolódok Nicolini és Mezner (1995) felfogásához, akik felteszik a kérdést: „Tudnak-e a szervezetek valamikor is ’nem tanulni’? Pontosabban, a tanulás valami olyan, amit el lehet érni, be lehet fejezni?” (i.m. 738. old.). A választ e költői kérdésre maguk a szerzők adják meg: amennyiben a szervezetet a szervezeti szereplők jelentésadási mechanizmusain keresztül értelmezzük, „[a] tanulás egy állandó folyamat, amely lényegileg és elválaszthatatlanul kötődik a szervezetek pusztá létezéséhez” (u.o.). A szervezeti tanulás ilyen tág értelmezésében talán nem is az a fő kérdés, hogy egy adott szervezetben történik-e tanulás, hanem az, hogy *milyen szervezeti tanulás történik* (és milyen nem).

A szervezeti tanulás e tág értelmezése kapcsolódik a szervezeti társas valóság alakulásához, a közös szervezeti jelentésvalóság formálódásához. Ez az oka annak, hogy Cook és Yanow (1993) alapján Weick és Westley (1996), valamint Yanow (2000) is *szervezeti tanulás kulturális megközelítéséről* beszél. A szervezeti tanulás kulturális értelmezése álláspontjuk szerint segítséget jelent a valóban kollektív szintű, tehát csoportos vagy szervezeti tanulás értelmezhetőségében. Ne felejtjük el azonban, hogy a szervezeti kultúrát is sokféleképpen közelíthetjük meg, attól függően, hogy milyen szervezetelméleti paradigma jelenti az értelmezés kiindulópontját (lásd pl. Smircich, 1983; Schulz és Hatch, 1996 magyarul: Bokor, 1999). Az interpretatív szervezeti kultúra felfogás például feltételezi, hogy a szervezetekben létrejönnek olyan közös értelmezések és szimbolikus jelentéstartalmak, amelyek a szervezeti

tagoknak összetartó erőt és közös identitást jelentenek, és amelyek lehetővé teszik a koordinált cselekvést. Más szervezetelméleti közelítések, így például a posztmodern szervezetcselekvés alapjain viszont a szervezeti kultúra elveszítené integráló, közös valóságot jelentő szerepét (Schulz és Hatch, 1996). Mindez azért fontos, mert így helyesebb, ha a szervezeti tanulás kulturális megközelítése helyett – utalva a szervezeti valóság feltételezett természetére – *továbbra is a szervezeti tanulás interpretatív megközelítéséről beszélünk.*

Mindezek alapján interpretatív megközelítésben a szervezeti tanulásra a következő tág definíció adható:

A szervezeti tanulás a közös szervezeti jelentésvilág formálódásának folyamata.

A közös szervezeti jelentésvilág komplex fogalom, és koncepcionális szinten magában foglalhatja a szervezeti tanulás és kultúra szakirodalmában felmerülő számos jelenséget (ez azonban csak fogalmi elkülönítés, ami nem jelenti azt, hogy a következő „változók” a valóságban külön-külön „léteznének”):

- *közös interpretációk:* a külső és a belső környezet közös értelmezései, megnevezései, kollektív interpretációs sémák;
- *jellemző oksági magyarázatok:* hiedelmek, racionális logikák (pl. a siker és kudarc magyarázatai), absztrakt elméleti-fogalmi tudás;
- *közös értékek,* preferenciák, szervezeti értékrendszer;
- *közös célok, szándékok, motivációk;*
- *szervezeti identitás:* a létezés célja és értelme, a környezet definíciója, a környezettől elválasztó határok definíciója, a környezettel való viszony értelmezése;
- *társas interakciók:* interakciós minták, együttműködési mód és stílus;
- *magatartásminták:* a jellemző gyakorlat, probléma-megoldási módok; cselekvési rutinok;
- *kollektív gyakorlati tudás és kompetenciák:* a közös tevékenységben, valamint a tárgyi és szimbolikus alkotásokban megtestesülő implicit tudás, cselekvési logikák, felhasznált elméletek.

Látható, hogy a közös (interszubjektív) jelentésvilág alkotóelemeként a fentiekben kognitív, magatartási és kulturális tényezők szerepelnek. Ennek megfelelően a szervezeti tanulás ebben

a tág értelmezésben érintheti ezen tényezők mindegyikét, de csak néhány elemét is. Így viszont érdemes lehet a szervezeti tanulás „teljességéről” illetve a „teljesség mértékéről” is beszélnünk, attól függően, hogy a közös szervezeti jelentésvilág különféle elemei közül a szervezeti tanulás mennyit érint. Ami a közös jelentésvilág kifejezés kollektív, „közös” tényezőjét illeti, azt csoportok (közösségek, szubkultúrák) szintjén, vagy egy teljes szervezet szintjén is értelmezhetjük.

A szervezeti tanulás ebben a megközelítésben egy folyamat, s nem pedig valamely jól megfogható következmény (például nagyobb tudás, jobb eredményesség). A „*formálódás*” kifejezést tágan értelmezem, hiszen egyaránt jelentheti a közös jelentésvilág

1. kialakulását,
2. elmélyülését, kibomlását, differenciáltabbá válását, és
3. megváltozását is.

Ilyen értelemben a formálódás fogalom most nem szükségszerűen jelenti az eddigi állapot radikális átalakulását; formálódásként, változásként értelmezhetünk mindenféle – organikusabb – folyamatot (ki-alakulást, alakulást és át-alakulást) is. Az is egyértelmű, hogy szervezeti tanulás alatt most nem csak a szervezeti magatartás megváltozásáról kell beszélni, a jelenséget ennél jóval tágabban és többretegűen értelmezhetjük. Mivel a szervezeti tanulás egyszerre több réteget is érinthet, elképzelhető például, hogy a szervezeti magatartás érzékelhető megváltozása a szervezeti identitás fennmaradásával és elmélyülésével jár együtt. De ellenkezőleg, az is lehet, hogy a szervezeti tanulás elsősorban a szervezet „mélyebb” rétegeit érinti (pl. szervezeti identitás), és a megfigyelhető magatartás – mint következmény – időben csak jóval később változik, vagy egyáltalán nem is változik. Természetesen ez a megkülönböztetés is részben csak fogalmi elválasztás, hiszen a „valóságban” ezek a rétegek, folyamatok és jelenségek nehezen határolhatóak el egymástól.

A jelen értelmezés szerint szervezeti tanulás nem egy szűken meghatározott jelenség, hanem sokféle, párhuzamosan vagy elkülönülten zajló jelenséget is magába foglalhat. A szervezeti tanulás e tág definíció alapján:

- egyaránt lehet implicit / tudattalan, vagy tudati szinten zajló folyamat is;

- lehet közös reflexión alapuló akciótanulás csakúgy, mint nem reflexión alapuló (implicit) tanulás;
- irányát és tartalmát tekintve lehet szándékolt vagy nem szándékolt tanulás is (jóllehet a szervezeti tanulás irányát és tartalmát semelyik szervezeti szereplő sem kontrollálhatja teljes mértékben, még akkor sem, ha a tanulás folyamata fölött magas fokú ellenőrzése is lenne);
- egy állandóan zajló szervezeti folyamat, de ezen belül megkülönböztethetők diszkrét tanulási események is (ilyen például egy szervezeti innováció / szervezeti változtatás, vagy a szervezeti tapasztalatok reflektív feldolgozása például egy csapatépítő tréning keretében);

s a szervezeti tanulás e különféle módozatai a szervezetekben egymással párhuzamosan zajlanak.

Mindezek mellett a szervezeti tanulásról minősítő megállapítások is megfogalmazhatók. A szervezeti tanulás ebben a felfogásban akkor tekinthető pozitív, kedvező jelenségnek, ha a szervezeti tanulás alapegysége (az adott szervezet/csoport) számára a folyamatban lehetővé válik a közös értelmezés és a koordinált cselekvés, ha abban az érintett szervezeti szereplők elkötelezetten és felelősségvállaló módon vesznek részt, ha ezáltal lehetővé válik a szervezeti (csoport) célok magasabb szintű elérése, és ha ez hosszú távon hozzájárul az adott szervezet (csoport) önirányításának növekedéséhez és fejlődéséhez. Felfogásom szerint erre akkor van lehetőség, ha *a szervezeti tagok tág körére igaz*, hogy

1. legitim módon részt vehet a szervezeti feladat-végrehajtásban és problémamegoldásban (a „gyakorlat”-ban);
2. egyenlő félként kapcsolódhat be a szervezeti valóságról (múltról, jelenről, jövőről) szóló szervezeti dialógusba.

A szervezeti tanulás jelen értelmezésében, csakúgy, mint az előző fejezetrészen bemutatott irányzatok esetében, problémát jelenthet a következők pontos megkülönböztetése: (1) a vizsgált jelenség (azaz: a szervezeti tanulás, a szervezeti tudás), (2) a kutatói megközelítés (azaz: interpretatív kutatási közelítés) és (3) a szervezetelméleti közelítés (azaz: interpretatív szervezetfelfogás). Ennek az az oka, hogy amikor a szervezeti tanulást az interszubjektív jelentésvilág formálódási folyamataként értelmezzük, egyben a szervezeti valóság

természetéről és a kutatás lehetőségéről is állítást teszünk. Mi több, a szervezeti tanulás és tudás kérdésköre (mint elméleti téma, a vizsgálat tárgya) egyúttal ismeretelméleti-tudásszociológiai problematika is (mi a tudás, mi a szervezeti tudás, hogyan jön létre, hogyan ismerhető meg), s értelemszerűen szervezetelméleti és metodológiai problémát is jelent. Nem véletlen, hogy Bouwen, De Visch és Steyaert (1989), Nicolini és Meznar (1995), valamint Gherardi és Nicolini (2000) szerint a szervezeti tanulás és tudás értelmezése és vizsgálata nem választható el élesen a szervezeti valóság értelmezésétől és vizsgálatától. A szervezeti tanulás ebben a felfogásban nem pusztán egy szervezeti jelenség, hanem *a szervezetek lényegi jelensége*, amely meghatározó szerepet tölt be a szervezetek kialakulásában, alakulásában és változásában.

Ez a sokoldalú összefüggés azonban nem jelenti azt, hogy ne tehetnénk különbséget elméleti téma, kutatói megközelítés és szervezetelméleti kiindulópont között.

A szervezeti tanulás, mint elméleti téma a jelen értelmezés alapján tehát a közös szervezeti jelentésvilág alakulásának, formálódásának folyamatát jelenti, egy összetett és több rétegű jelenséget. E definíció alapján sokféle szervezeti tanulásról beszélhetünk (de az mindig a *közös szervezeti jelentésvilág* formálódását jelenti).

A kutatói megközelítés szempontjából a szervezeti tanulás a szervezeti szereplők jelentésadási mechanizmusainak megismerésén keresztül vizsgálható, annak megértésével, hogy a szervezeti szereplők hogyan értelmezik és alakítják saját szervezeti valóságukat. A kutatás irányulhat (1) elsősorban a közös jelentésvilág formálódási *folyamatának* megértésére; vagy (2) elsősorban a közös *jelentéstartalmak* megismerése (bár „folyamat” és „tartalom” szorosan összefügg, a kutatási hangsúlyok eltérőek lehetnek, lásd: Barley, 1990; Elden és Levin, 1991). Ez egy *interpretatív kutatási filozófia*, amelyen belül természetesen sokféle megközelítés létezik (lásd pl. Blaikie, 1995).

Az alkalmazott szervezeti tanulás felfogás háttérét most is egy meghatározott *szervezetelméleti kiindulópont*: az *interpretatív szervezetcözelítés* – s egy tágabb *társadalomelméleti paradigma* – jelenti. Morgan és Smircich (1980) felhívásával egyetértve ezen belül fontosnak tartom röviden megfogalmazni saját álláspontomat:

1. Megközelítésem szerint a szervezeti valóság egy társas konstrukciós folyamatban jön létre és alakul folyamatosan, s ebben a folyamatban a különböző szervezeti (és más) szereplők saját valóság-definícióik, értelmezéseik és cselekvési logikáik megjelenítőiként és képviselőiként vesznek részt (de nem egyforma befolyásoló képességgel).
2. Kiindulópontom szerint a szervezeti valóság e társas konstrukciós folyamatában *létre jön egy közös szervezeti valóság*, azaz kialakul a jelenségek/események valamennyire közös értelmezése, illetve létrejönnek a kultúra olyan közössé váló és nem megkérdőjelezett alkotásai, amelyek lehetővé teszik a közös cselekvést, de amelyek egyben kollektív keretet jelentenek a további értelmezés és cselekvés számára (strukturáció).
3. Felfogásomban a szervezet emellett egy *komplex adaptív rendszer*, amelyben az alrendszerek egymással kölcsönös és összetett kapcsolatban vannak. A „puha rendszerszemléletnek” megfelelően azonban a szervezet és a környezet közötti határ, valamint az egyes alrendszerek határai elsősorban a közös értelmezési és valóságkonstrukciós folyamatokban jönnek létre, maradnak fenn és változnak meg (Checkland, 1990).
4. Meggyőződésem szerint a szervezeti valóság és közös jelentésvilág formálásában a különféle szereplők eredendően *eltérő érdekérvényesítő képességgel* vesznek részt, viszont *van lehetőség* a kvázi-egyenlő, uralommentes és őszinte szervezeti *dialogusra*, egy „közös” szervezeti valóság létrehozására, és ez a szervezeti szereplők érdekében áll. Ezzel a megállapítással a „konszenzusos versus konfliktusos szervezETFelfogás” skálán a középponttól a „*konszenzus*” végpont irányába mozdulok el.
5. Azt gondolom, hogy az egyéni/szervezeti értelmezést és cselekvést különféle egyéni, közösen létrehozott, valamint az adott közösségtől függetlenül létrejövő értelmezési és cselekvési keretek („adottságok”) korlátozzák. Meggyőződésem szerint azonban ezek *jelentős része reflektív dialógusban kritikai felülvizsgálatnak vethető alá, „felpuhítható” és újraértelmezhető, azaz nem jelentenek végleges és megváltoztathatatlan korlátot*. A külső, azaz nem a szervezet/csoport tapasztalataiban létrejött korlátok reflektív felülvizsgálhatóságát – a külső korlát természetétől függően változó mértékben – szintén lehetségesnek tartom, és értelemszerűen hiszek a szervezeti önirányítás növelésének lehetőségében. Ezzel az alapfeltevéssel az „objektív valóság / struktúrák / determinizmus versus szubjektív valóság / cselekvés / autonómia” skálán véleményem szerint *az utóbbiak irányába* mozdulok el.

V. Kutatási probléma: szervezeti tanulás egy szervezettefejlesztési folyamatban

A szervezeti tanulás a bemutatott tág értelmezés szerint a szervezeti valóság formálódásának lényegi, meghatározó jelensége: nem egy elszigetelt és alkalmi esemény, hanem állandóan zajló folyamat. Ilyen értelemben a szervezeti tanulás kérdéskör kiterjedhet számos olyan területre, amelyek korábban nem képezték részét.

A témakörön például korábban kívül esett, hogy *a szervezeti tanulás kapcsán a mindennapok szervezeti valóság-alakulásának folyamatait kívánjuk megérteni és feltárni*. Ez hagyományosan az interpretatív kultúrakutatások, s ezen belül például a szervezeti etnográfia vizsgálati területe (pl. Rosen, 1991). A szervezeti tanulást a gyakorlati tudás beágyazódásaként és formálódásaként értelmező irányzat ugyanakkor nagyon hasonlóan közelít, hiszen a szervezeti tanulási folyamatok megértése ebben az esetben – mint arra már az irányzat bemutatásakor utaltam – a kultúra elsajátítás, a szocializáció, a kultúra formálódás és a kultúra változás tacit folyamatainak feltárását és megértését jelenti (pl. Brown és Duguid, 1991; Cook és Yanow, 1993; Yanow, 2000).

A szervezeti tanulást, azaz a közös szervezeti jelenségvilág formálódását azonban diszkrét szervezeti eseményekhez kötve is vizsgálhatjuk. Diszkrét szervezeti események alatt jelen esetben a szervezet mindennapjait lényegesen érintő, azt befolyásoló vagy megváltoztató olyan szervezeti eseményeket értek, amelyek egy (többé-kevésbé) meghatározható időbeli kiindulóponttal rendelkeznek. Ezen belül megkülönböztethetjük a „kialakuló”, azaz a tudatos (vezetői) szándéktól független eseményeket (pl. előre nem látott külső környezeti események kényszerítő szervezeti hatása, vagy nem várt belső szervezeti események – pl. csoportközi konfliktusok vagy belső politikai játszmák); illetve a „vezetői szándékhoz köthető” diszkrét szervezeti eseményeket. Figyelmemet a továbbiakban ez utóbbira, tehát *a tervezett szervezeti szituációkra fordítom*.

A szervezeti tanulás kapcsán például olyan tudatos (vezetői) szándék alapján kialakult szervezeti szituációk is a vizsgálat tárgyát jelenthetnék, amelyekben a tanulás és a tudásáramlás nagyjából azonos szintű szereplők között, „kölcsonös” és „horizontális” módon

történik. Szervezetközi tanulás kapcsán például a vállalati összeolvadásokra vagy a stratégiai szövetségekre gondolhatunk; szervezeten belüli tanulás kapcsán pedig az eltérő szakterületek együttműködését és tudásintegrációját igénylő szervezeti problémákra és tevékenységekre. Ezekben az esetekben a tanulásnak része és érintettje minden résztvevő fél, és a cél sokszor éppen az eltérő területek/szervezetek közötti tudásintegráció vagy tudáskombináció. Bokor Attila (1999) Ph.D disszertációjában például a termékfejlesztés kapcsán a különféle, de a szervezeti hierarchia azonos szintjén lévő szervezeti szakterületek interakcióját vizsgálta, és azt, hogy mi a szervezeti kultúra szerepe ezen elkülönült tudásbázisok integrálásában.

A szervezeti tanulás szempontjából azonban legalább ennyire lényeges az eltérő hierarchiaszintek interakciójában zajló szervezeti tanulási folyamatok vizsgálata és megértése. Ilyen tudatos és szándékolt esemény az irányított szervezeti változtatás (Dobák et al, 1996), a tudatos szervezeti beavatkozás (Argyris, 1970). Jelen kutatás fókuszában a felülről lefelé irányuló tudatos szervezetről változtatási (szervezetfejlesztési) beavatkozás áll, és ennek kapcsán vizsgálja a szervezetben zajló tanulási folyamatokat.

A szervezeti változás/változtatás és a szervezeti tanulás közötti kapcsolat sokféleképpen értelmezhető, és ez a viszony függ a szervezetkutató kiinduló megközelítésétől, kérdésfeltevésétől és fogalom-értelmezésétől. A vezetői szemléletet tükröző *funkcionalista felfogás* alapján a vezetői kezdeményezésű szervezetről változtatás fő célja a szervezeti teljesítmény javítása, s a lényegi problematika az, miként javítható a szervezet környezeti alkalmazkodóképessége (Legge, 1984; Morgan, 1990). Értelemszerűen a szervezeti változtatáshoz kapcsolódó szervezeti tanulás is ebből a szempontból izgalmas. A továbbiakban a szervezetről változtatás és szervezeti tanulás néhány összefüggését először ebből a funkcionalista szempontból vizsgálom. A különféle funkcionalista szervezetről változtatási megközelítések között azonban megkülönböztetett figyelmet szentelek a *szervezetfejlesztésnek*²⁰, hiszen itt a szervezeti tanulás és a szervezeti tanulóképesség fokozása a szervezeti beavatkozás explicit céljaként is megjelenik, ami más szervezetről változtatási megközelítésekre nem jellemző.

²⁰ Szervezetfejlesztés alatt itt és a későbbiekben is az ún. „magatartástudományi” szervezetfejlesztést értem, amely a szervezetről változtatás egy önálló filozófiája és megközelítése, megkülönböztethető például a szakértői megközelítéstől. A „folyamatorientált”-nak vagy „humánorientált”-nak is nevezett szervezetfejlesztésről (angolul Organization Development, rövidítve: OD) a későbbiekben még bővebben is lesz szó.

Ezután szervezeti változtatás és tanulás viszonyát interpretatív alapokon elemzem, majd ezt követi a kutatási kérdés és a kutatási célok, illetve az alkalmazott módszertan bemutatása. Bár a megfogalmazott kutatási kérdések az interpretatív felfogásból következnek, azok funkcionális alapokon (vezetői szempontból) is értelmezhetők és relevánsak. A kérdésfeltevés és a tervezett kutatás során figyelmem középpontjában *a szervezetfejlesztési folyamatban megvalósuló szervezeti tanulás* áll.

V.1. Szervezetváltoztatás és szervezeti tanulás: a racionális tervezési megközelítés

A szervezeti tanulás tradicionális megközelítései szorosan kapcsolódnak a szervezeti változás témaköréhez, sőt, egyes megközelítések a szervezeti tanulást szinte azonosítják a szervezeti változással. Ebben az értelemben a szervezeti tanulás képessége a szervezet azon képessége, hogy folyamatos változások révén hosszú távon és sikeresen alkalmazkodik a környezet változásaihoz (aktív alkalmazkodás). A szervezeti tanulás így a szervezeti túlélés és fejlődés előfeltétele, és a stratégiai versenyelőny biztosítója.

Tanulás és változás viszonyát másként közelítjük viszont akkor, ha *a szervezeti tanulást az irányított szervezeti változtatás szervezetre gyakorolt hatásaiban ragadjuk meg*. Funkcionalista megközelítésben ez a tervezett szervezeti beavatkozás „hatásvizsgálatához”, eredményeinek és sikerességének értékeléséhez köthető²¹. A továbbiakban irányított szervezeti változás vagy szervezeti változtatás alatt Dobák et al (1996) alapján olyan szervezeti változásokat értek, amelyek a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása nyomán, vagy attól kísérve zajlanak, s amelyekben a szervezet lényeges jellemzői változnak meg. A változásvezetés rendkívül széles irodalma az ilyen szándékolt, tudatos és tervezett szervezeti változások irányításával foglalkozik. A szervezeti változásnak, s ezen belül a tervezett szervezeti változtatásnak sokféle megközelítése létezik, melyekről Legge (1984) kitűnő áttekintést ad.

Bár a szervezeti tanulás a különféle normatív megközelítésekben sokszor nem jelenik meg explicit célként, az irányított szervezetváltoztatás a legtöbb esetben mégis felfogható úgy,

mint *szándékolt törekvés a vezetés részéről, hogy befolyásolja a szervezetben zajló tanulást, annak folyamatát és/vagy eredményét.* Így például a jellemző szemléletmódot, a megnyilvánuló magatartást, a szervezeti tagok közötti interakciókat, stb. Ezt legérzékletesebben a szervezeti változtatás ún. „intézményesítési” fázisa példázza, amely a Kurt Lewin féle híres „kiolvasztás – változ(tat)ás – visszafagyasztás” modellben szereplő „visszafagyasztás” fogalom újradefiniálása. Az intézményesítés lényege, hogy a változtatási folyamatban megtörtént tanulás és változás rögzítésre és stabilizálásra kerüljön, s ezzel biztosítsák a változások tartós fennmaradását.

A szervezeti változtatás úgynevezett „*racióális tervezési*” *felfogása* (Legge, 1984) azt feltételezi, hogy a szervezeti változtatás egy racionális döntési folyamatként képzelhető el. Ebből a kiindulópontból az következik, hogy sikeres változtatás esetén a szervezet „megérti”, „elfogadja”, „megtanulja”, „rögzíti” és „használja” az újfajta – de egyértelműen a vezetés által meghatározott – koncepciót és működésmódot (amely a változtatás tartalmától függően lehet például magatartási, szemléleti, strukturális, folyamatbeli, kulturális vagy stratégiai természetű változás). A változásvezetés racionális tervezési irányzata hisz a változások teljes körű megtervezhetőségében, irányíthatóságában és „bevezethetőségében” – s így értelemszerűen a szervezeti tanulás eltervezhetőségében és kontrollálhatóságában is. Ide tartozik például a stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment néhány korai megközelítése (i.m.)

A racionális tervezési modellt azonban sokan megkérdőjelezzik. Mintzberg a stratégiai menedzsmentről és a stratégia-változtatásról például azt állítja, hogy az részben a vezetői szándéktól függetlenül, kevésbé kontrollálható módon zajlik, s ezért a „realizált stratégia” mindig különbözni fog a „szándékolt stratégiától” (lásd in: Mintzberg és Quinn, 1991). A „szemetesvödör” modell is a szervezeti változások racionális megtervezhetőséget vonja kétségbe, s ehelyett a véletlenszerűséget és a kiszámíthatatlanságot hangsúlyozza (Cohen, March és Olsen, 1976, hivatkozva: Legge, 1984). Quinn (1978) pedig már eleve olyan változtatási stratégiát javasol a nagyobb léptékű (stratégiai) változások megvalósítására, amely a változtatás folyamatába tudatos és tervezett módon integrálja a rugalmasságot, a bizonytalanságot és a változtathatóságot (logikai inkrementalizmus).

²¹ A változtatási programok értékelésével foglalkozik például a magyarul „evalvációkutatás”-nak nevezett irányzat (Kindler, 1991).

Mi ennek az oka? Miért nem működhet a racionális tervezésen alapuló modell, amely szerint a felső szintek által eltervezett változások „egy az egyben” bevezethetők lennének a szervezet mindennapjaiba? Vagy másképp, miért nem lehetséges egy – bármennyire is tökéletes – vezetői koncepciót készen átültetni, elhatározás alapján „megtanítani” és működővé tenni a szervezetben, az érintett egységekben?

Részben a szervezeti valóság komplexitása, bizonytalansága, konfliktusos jellege és többértelműsége miatt, és ez igaz a tervezett szervezeti beavatkozásokra is. A szervezeti döntéshozók egyrészt kognitív korlátokkal rendelkeznek: korlátozottan racionálisak, döntési heurisztikákat alkalmaznak, és változások esetén a szervezetek leegyszerűsített modelljéből indulnak ki. A szervezetek ugyanakkor politikai rendszerek is, a különféle szervezeti szereplők eltérő érdekeiknek megfelelően különböző módon reagálnak a tervezett szervezeti változásokra. Az érdek-konfliktus implicit vagy explicit módon, de már a változást kezdeményező (felső) vezetői csapatban is megjelenhet. Lényeges szervezeti változtatások esetén például gyakori jelenség, hogy a változtatás kulcsszereplői más értékeket és elveket követnek, mint amit vallanak (Argyris és Schön, 1978). Az érdekkonfliktus tovább nőhet – ezáltal az „eredeti” koncepció a bevezetés során tovább módosulhat –, amint újabb belső és külső szereplők (például tanácsadók) kapcsolódnak be a folyamatba. Mivel pedig a szervezetek „jelentéssel teli” rendszerek, a szervezeti változtatás koncepciója az érintett egyének és csoportok észlelési szűrőin és értelmezésein keresztül csapódik le számukra, ami önmagában is a koncepció módosulását – a vezetés szempontjából „torzulását” – eredményezi.

A változtatás racionális tervezési modelljében hívő vezető számára az eredeti koncepció módosulása negatív esemény (probléma); a vezetés szemében ennek oka lehet például a rossz megvalósítás és/vagy a változtatással szembeni ellenállás. Vegyük azonban észre, hogy az, ami a vezetés értelmezésében „ellenállás”, az érintett szervezeti szereplők szempontjából nem az. Egyrészt sokszor tudattalan, s nem pedig szándékolt reakció a részükről; másrészt – a tudatosság mértékétől függetlenül is – saját jól felfogott érdeküknek megfelelő, tehát „logikus” és „racionális” magatartás az, ami „felülről” ellenállásnak látszik. Az egyedi érdekeken túl emellett számos érv szól amellett, hogy a szervezeti inercia – a szervezetnek a változások elkerülésére vonatkozó eredendő beállítottsága –, és így a változásokkal szembeni rezisztencia magának a szervezetnek is érdekében állhat (lásd korábban: Salipante, 1992).

A tervezett szervezeti változás során tehát a vezetés nem tud mindent előre megtervezni és kontrollálni. Ezt mutatja az is, hogy a szervezetváltoztatási folyamatokban tervezés és megvalósítás egyre kevésbé válik el élesen egymástól (Nyström és Starbuck, 1981, in: Dobák, 1996). Változásvezetés kapcsán így egyre kevésbé fogadható el a „bevezetés” fogalom használata, hiszen nincs szó arról, hogy egy eleve létező koncepciót változtatás nélkül át lehetne ültetni a szervezetek mindennapjaiba. Mindez nem azt jelenti, hogy a változásvezetők, a „változtatás ügynökei” (change agents) és a szervezetkutatók számára ne lenne továbbra is rendkívül lényeges az a kérdés, hogy (az „eredeti”) változtatási koncepcióból mi „valósul meg” és miért, illetve, hogy a tervezett szervezeti beavatkozásoknak milyen szervezeti hatásai vannak rövid, közép, és hosszabb távon. A szervezeti tanulás fogalomrendszerét használva a kérdés másként az, hogy (1) a szervezet mit és hogyan tanul (és felejt el) a szervezeti beavatkozás során, s ez mitől függ; (2) hogy ez a tanulás mennyire lesz tartós, s a tanulás tartóssága mitől függ; (3) hogy a tanulás miként jelentkezik a szervezet teljesítményében, s ez mitől függ; s (4) hogy ez a tanulás miként befolyásolható és alakítható.

V.2. Szervezetfejlesztés: tanulás-orientált szervezeti beavatkozás (?)

V.2.1. A szervezetváltoztatás szervezetfejlesztési megközelítése

Feltételezhetjük, hogy a szervezetváltoztatásban másként és más tartalommal zajlik a szervezeti tanulás akkor, ha a változtatás egy szűkebb kör által megfogalmazott változtatási koncepció megvalósításáról szól, mint akkor, ha magát a változtatási koncepciót is egy szélesebb résztvevői kör definiálja a változtatási folyamat során. Az első esetben a változásvezetés és a szervezeti tanácsadás ún. *szakértői megközelítéséről* beszélhetünk, amelyet a koncepcióalkotás (tervezés) és a megvalósítás fázisainak viszonylagos szétválása jellemez, és az, hogy mások készítik a változtatási koncepciót és döntenek arról (a szakértők, illetve a vezetők), mint akik a végrehajtók (az érintett csoportok és egyének). A „tisztán” érvényesülő szakértői közelítés általános elvek és összefüggések alapján von le következtetéseket és fogalmaz meg változtatási javaslatokat az egyedi szervezeti szituációk számára. Bár a szakértői szemléletű szervezeti beavatkozás gyakorlata változatos, az érintettek szempontjából az gyakran valamely „adott” szervezeti koncepció és működésmód gyakorlati megvalósítását jelenti. A változtatásban létrejövő szervezeti tanulás vizsgálata így

a már kialakított koncepció megvalósulásának mértékéhez, fennmaradásának tartósságához és eredményes működéséhez köthető.

A második esetben kevésbé válik el egymástól szakértő és a „nem-szakértő”, illetve, a speciális szakértelem sokkal inkább a változtatás folyamatára, s nem pedig annak tartalmi kérdéseire vonatkozik. Ez a szervezetváltoztatás *folyamat-közelítése* (Schein, 1987b), amely leginkább a *szervezetfejlesztésre (OD)* jellemző. A racionális és a szakértői közelítéshez hasonlóan a szervezetfejlesztés is funkcionalista szemléletű változtatási felfogás (Legge, 1984; Morgan, 1991), hiszen

- elsősorban (felső) vezetői szemléletet érvényesít,
- a szervezetet nyílt, alrendszeréből álló és adaptív rendszerként értelmezi – a szervezetfejlesztés célja éppen a szervezet teljesítményének és hosszú távú környezeti alkalmazkodó-képességének növelése,
- a problémamegoldás egyes „változók”, azaz a mélyebb okok és a felszíni okozatok (tünetek) összefüggésrendszerének feltárására irányul – éppen ezen oksági összefüggések azonosítása (a diagnózis) jelenti a szervezeti beavatkozás alapját.

A szervezetfejlesztés azonban sokban különbözik a racionális tervezési felfogástól és a szakértői szemléletű változásvezetéstől, s ez a különbség a szervezeti tanulás szempontjából elsőrendűen fontos. Bár a szervezetfejlesztés nem egy egységes változtatási módszertan, ellenkezőleg, számos megközelítés, módszer és technika gyűjteménye, ezek mögött mégis felfedezhető egy nagyjából egységes változtatási filozófia és szemlélet. A szervezetfejlesztés lényege a következőkben ragadható meg (Neilsen, 1984; Cummings és Worley, 1993; French és Bell, 1995; magyarul lásd például: Varga Károly írásait; illetve Ladó és Magyar-Bécs, 1987, Gyulai, 1994, Dobák et al, 1996; Bakacsi, 1997):

1. A szervezetfejlesztés olyan tervezett szervezeti beavatkozás és változtatás, amelynek célja egyrészt a jelentkező szervezeti problémák (tartós) megoldása, másrészt a szervezet fejlesztése.
2. A szervezet fejlesztése annyit jelent, hogy a szervezetfejlesztési folyamat során a szervezet sajátítsa el azokat az együttműködési, probléma-megoldási, önirányítási, önmegújítási és tanulási készségeket, amelyek biztosíthatják a hosszú távú sikeresebb működést, a környezeti adaptációt és a szervezeti innovativitást.

3. A szervezetfejlesztés folyamatorientált szervezeti beavatkozás, hiszen a szervezetfejlesztő általában nem javasol tartalmi megoldásokat, hanem a beavatkozási folyamatot alakítja úgy, hogy a szervezeti szereplők ennek során képesek legyenek maguk megoldani a felmerülő problémáikat, és tanulják meg, hogyan tehetik ezt egyre magasabb szinten.
4. A szervezetfejlesztés participatív változtatási megközelítés. A szervezeti szereplők széles körének minél hamarabb, lehetőség szerint még a koncepcióalkotási fázisba történő bevonása fontos a jobb információáramlás, a magasabb színvonalú döntéshozatal, a szervezeti változások iránti elkötelezettség, a tartós szervezeti változások biztosítása, és a szervezetfejlesztési folyamatban megvalósuló szervezeti tanulás szempontjából is. Nem véletlen, hogy a szervezetfejlesztés céljai között mind gyakrabban fogalmazódik meg a munkavállalói „empowerment”, amely az alacsonyabb hierarchiaszinteken lévők fokozott felhatalmazására, önirányítására és felelősségvállalására alapozott szervezeti-vezetési koncepció (lásd pl: Bakacsi et al, 1999).
5. Az általános véleménnyel ellentétben tehát a szervezetfejlesztés lényegét a változtatási filozófia és közelítés, s nem pedig a változtatás tartalma jelenti. Ennek ellenére megállapítható, hogy a szervezetfejlesztés fókuszában a szervezeti kultúra és a szervezeti folyamatok vannak, s a szervezeti problémákat jellemzően az „emberi” oldalról közelíti meg. A szervezetfejlesztés ugyanakkor rendszerszemléletű beavatkozás, azaz az adott területen jelentkező problémákat a más területekkel (alrendszerrel) való összefüggésükben vizsgálja és kezeli.
6. A szervezetfejlesztés egyben értékvezérelt közelítés is, amennyiben a szervezeti teljesítmény fejlesztése mellett fontosnak tartja – és a szervezetfejlesztési folyamatban érvényesíteni kívánja – az emberi fejlődést és autonómiát, az egyenlőségen alapuló emberi kapcsolatokat, a széles körű részvételre alapozott demokratikus döntéshozatalt, a nyílt és hiteles kommunikációt, valamint az egyéni kezdeményezést és felelősségvállalást.
7. Bár a szervezetfejlesztési beavatkozást is a felső vezetés kezdeményezi és ő a megbízó, a szervezetfejlesztő nem tekinti a felső vezetést kizárólagos ügyfelének. A szervezetfejlesztő számára az egyik legnagyobb dilemmát éppen az jelenti, hogy miként képes a „szervezet egészét” ügyfélként kezelni, azaz a különféle szervezeti szereplők érdekeit figyelembe venni, és a konfliktusos érdekeket a lehető legnagyobb mértékben összehangolni.
8. A szervezetfejlesztés fenti céljait és elveit biztosítja az ún. akciókutatói folyamat, amely az OD domináns – bár nem kizárólagos – modellje. Az akciókutatói szervezetfejlesztés lényege

- (1) az érintettek széles körének részvétele a változtatási folyamatban,
- (2) az érintettekkel való lehető legteljesebb együttműködés a problémadefiniálástól a változtatási folyamat végéig, amelynek során a szervezetfejlesztő „kutató-társaként” viszonyul a szervezet tagjaihoz, és saját szerepét elsősorban a változtatási folyamat segítőjeként („facilitátoraként”) definiálja,
- (3) a változtatás ciklikus, iteratív folyamat, amely a következő fázisokból áll:
közös adatgyűjtés → az eredmények visszajelzése az érintettek részére → közös adatelemzés → akciótervezés (az érintettek végzik) → az akciók végrehajtása (az érintettek végzik) → közös adatgyűjtés → ...²²

V.2.2. Szervezeti tanulás a szervezetfejlesztésben

A szervezetfejlesztési filozófia és az akciókutatói folyamat speciális vonásai miatt a változtatás során bekövetkező szervezeti tanulás kérdése tágabb értelemben vetődhet fel, mint a racionális tervezési szervezetváltoztatás és a szakértői szemléletű szervezeti beavatkozás esetében; a szervezetfejlesztés explicit tanulás-orientáltsága miatt pedig különösen érdekessé és relevánssá válik:

- A szervezetfejlesztéshez kapcsolódó szervezeti tanulás tartalmát tekintve nem egy már „kész” működési modell „elsajátítását”, vagy egy viszonylag szűk kör által kialakított változtatási koncepció gyakorlati „megvalósulását” jelenti csupán, hanem nyitottabb annál. Szervezetfejlesztés (akciókutatás) esetén inkább „*kölcsönös tanulás*”-ról beszélhetünk, hiszen az általános vezetői/tanácsadói koncepciók helyett a kiindulópontot a különböző szervezeti egységek és csoportok helyi szintjén jelentkező problémák vagy fejlesztési lehetőségek jelentik, és a megoldás szempontjából nagyon lényeges a szervezet „*helyi tudása*”. Amennyiben mégis létezik egy általános tartalmi koncepció, úgy az meglehetősen tág, és csak a változtatási folyamatban, a helyi szinteken telik meg konkrét tartalommal (pl. szervezeti jövőkép-alkotás és lebontás; kívánatos kultúra- és érték-definiálás).

²² A szervezetfejlesztésben az akciókutatás elsősorban a helyi szinten feltárt problémák megoldására, illetve a helyzetfeltárás és a cselekvés ciklikusságára utal. Az eredeti Kurt Lewin féle értelmezésben azonban arra is vonatkozik, hogy a helyileg feltárt tapasztalatok felhasználhatók az általános elméleti tudás gazdagítására, és viszont. Az akciókutatás ebben az eredeti értelemben tehát elmélet és gyakorlat elválaszthatatlan egységére, a „praxis” fontosságára utal (lásd pl.: Eden és Huxham, 1996).

- A szervezetfejlesztési folyamat nyitott és participatív jellege miatt *a szervezeti tanulás egy „aktív” folyamat a résztvevők tág köre számára*. A szervezetfejlesztési folyamatban a szervezeti szereplők nem egy előzetesen létező megvalósítási modellt követnek, hanem folyamatosan kísérleteznek és tanulnak tapasztalataikból (sikereikből és kudarcaikból). A megvalósítási folyamat e létrejövő tanulságok és tapasztalatok alapján rugalmasan alakul.
- A szervezetfejlesztési folyamatban a tanulás nem csupán egy szervezeti/működési modell és az ehhez szükséges készségek vagy magatartásformák elsajátítását, vagy egy meghatározott probléma megoldását jelenti, hanem bővebb annál: magába foglalja *a hosszabb távú szervezeti problémamegoldó, öndiagnosztizáló és önfejlesztő képességeket és készségeket is*²³, ami elvileg a hosszú távú szervezeti teljesítményben kell, hogy jelentkezzen.
- A szervezetfejlesztés a problémamegoldó és öndiagnosztizáló készség fejlesztésével, valamint a participáció kiszélesítésével egyben hozzájárul *az önrendelkezés és önirányítás növeléséhez* is, mind kollektív szinten (tanuló szervezet), mind az egyén szintjén (empowerment).
- A szervezetfejlesztési folyamatban az adott koncepciók kognitív elsajátítása, vagy különböző készségek és magatartásformák megtanulása mellett / helyett nagyon fontos *a tanulás szemléletmódbeli és érzelmi összetevője: bizonyos attitűdök, értékek és együttműködési elvek egyéni és kollektív internalizálása*. A szemléletmód és hozzáállás terén például a minőség szemlélet, a folyamatos fejlesztés-orientáltság, az aktív kezdeményezés és a személyes felelősségvállalás említhető. A fontos értékek között a humanisztikus és a demokratikus alapértékek lényegesek, míg az együttműködés terén például a hiteles kommunikáció, a bizalom és egymás támogatása, valamint a nyertes-nyertes helyzetek megteremtése fontos.
- A változások tartóssága szempontjából lényeges *a tanulás „mélysége”* is. Amennyiben a változások mélyen beépülnek a szervezeti tagok szemléletébe és értékrendszerébe, kollektív szinten pedig a szervezeti kultúrába, akkor számíthatunk a szervezeti és egyéni magatartás tartós megváltozására is. A szervezetfejlesztési folyamat nyitott és participatív jellege éppen azt célozza, hogy a változások legyenek tartósak, hogy a tanulás ne csak a magatartást érintse, hanem „mélyebb rétegeket” is, mind az egyén szintjén, mind kollektív szinten.

²³ Erre vonatkozik az a plasztikus, és az OD kapcsán sokszor idézett megállapítás, hogy az éhező problémáját nem akkor oldjuk meg, ha halat adunk neki, hanem, ha megtanítjuk halászni.

- A fenti dimenziókban történő tanulás szempontjából kiemelt jelentőségű, hogy a szervezeti tagok *miként állnak hozzá magához a szervezetfejlesztési folyamathoz*: elköteleződnek-e iránta, aktív és felelősségvállaló módon járulnak-e hozzá, vagy ellenkezőleg, kívülállónak érzik magukat. Mint minden szervezetváltoztatásnál, úgy a szervezetfejlesztésnél is elsősorban a változások iránti elkötelezettség garantálhatja a változások intézményesülését, a tartós szervezeti tanulást. A változtatás tartalmi oldala és folyamata azonban elválaszthatatlanul összefügg. A szervezetfejlesztés a *szervezet iránti, a változtatási koncepció iránti és a változtatási folyamat iránti elkötelezettséget* azzal kívánja megteremteni, hogy – a folyamatot tekintve – *kiszélesíti a participációt, a tartalmi kérdésekbe való beleszólás lehetőségét*.

A fentiekben a szervezetfejlesztés jeles képviselőinek munkái alapján tömören összefoglaltam annak lényegét, és tárgyaltam a szervezetfejlesztési beavatkozás szervezeti tanulásra gyakorolt lehetséges hatásait. Ez azonban csak egy általános és többé-kevésbé idealisztikus kép, a szervezetfejlesztés konkrét gyakorlata sokszor jelentősen is eltér a bemutatott filozófiától és megközelítéstől. Emellett a tárgyalt tanulási hatások sem egyértelműen jelentkezik a szervezetfejlesztés megvalósuló gyakorlatában. Ezen a ponton azonban meg kell állnunk, hiszen a megfogalmazott dilemma további tárgyalása háromfelé bontható:

1. *alapvetően elfogadjuk a szervezetfejlesztés létjogosultságát és funkcionalista beállítódását, és ezen az alapon állva, elsősorban változásvezetői szempontból vizsgáljuk a megvalósulás sikerességét és a létrejövő szervezeti tanulást;*
2. *más paradigmák talaján állva, s legfőképp kritikai alapról a szervezetfejlesztés egyes elveit és gyakorlatát eredendően is megkérdőjelezzük, nem kis részben éppen funkcionalista alapállása miatt;*
3. *alapvetően nem kérdőjelezzük meg a szervezetfejlesztés létjogosultságát és gyakorlatát, de a funkcionalista alapállás helyett interpretatív kiindulópontot választunk, s ezen az alapon vizsgáljuk a szervezetfejlesztési beavatkozás során megvalósuló szervezeti tanulást.*

Jelen kutatás a harmadikként megfogalmazott felfogást követi, de a tervezett kutatás részleteinek megismertetése előtt az első két megközelítés összefoglalása következik.

1. Funkcionalista megközelítés: a szervezetfejlesztés hatásvizsgálata

Funkcionalista megközelítésben egy szervezetváltoztatás során megvalósuló szervezeti tanulás elsősorban a változtatás „eredményein”, következményein keresztül ragadható meg: a kérdés az, vajon a megvalósult változások mennyiben tükrözik a változtatás kiinduló célkitűzéseit, a jövőbeli állapotra vonatkozó eredeti elképzeléseket. Frohman, Sashkin és Kavanagh (1976) azonban arra figyelmeztet, hogy akciókutatási szervezetfejlesztés sikerességének értékelésekor elsősorban nem (vagy nem csak) az eredményváltozókat, hanem a változtatás folyamatváltozóit is vizsgálnunk kell, azt, hogy az OD elveinek megfelelően történt-e a szervezeti beavatkozás. Emögött az az – egyébként megkérdőjelezhető – feltételezés áll, hogy a megfelelő folyamat szükségszerűen elvezet a kívánt eredményekhez.

A teljes szervezet szintjét érintően lényeges, bár nehezen megválaszolható kérdés, hogy az OD beavatkozás hatására a szervezet adaptívabbá válik-e. Vitapont például, hogy a kisebb kiigazításokon, az inkrementális - evolutív változásokon túl a szervezetfejlesztési beavatkozás eredményezhet-e szervezeti transzformációt (azaz másod-fajú, keret-törő, forradalmi változást). Dunphy és Stace (1988) véleménye szerint a szervezetfejlesztésnek erre éppen fejlesztés-orientáltsága, inkrementális jellege miatt nincs esélye, ez okozza az OD alapvetően konzervatív beállítottságát. Mások azonban hisznek abban, hogy a fokozatos és folyamatos változások elvezethetnek nagyobb szervezeti „ugráshoz” is, amely a szervezet szintjén kéthurkos tanulást jelenthet (Argyris és Schön, 1978); illetve magát a szervezeti transzformációt is OD beavatkozásként tárgyalják (Cummings és Worley, 1993).

Az általános kérdésfelvetés és érvelés mellett konkrét szervezetfejlesztési beavatkozások empirikus hatásvizsgálatára is nagy számban került sor; ez általában a beavatkozás „következményeinek” értékelését jelentette. A szervezetfejlesztésben megvalósuló szervezeti tanulás szempontjából például lényeges (lenne) kimutatni, vajon a konkrét problémamegoldáson túl a beavatkozás hatására sor került-e bármiféle szervezeti szemléletváltásra és kultúra-formálódásra, az interakciók változásában is megmutatkozó attitűdbeli vagy értékrendbeli változásra, illetve, a szervezeti teljesítmény hosszú távú javulására. Az empirikus vizsgálatok gyakran az OD kedvező hatását mutatják, máskor nem mutatnak javulást (összefoglalóan lásd in: French és Bell, 1995). Az operacionalizálás és mérés problémái miatt azonban nincsenek egyértelmű és megbízható eredmények. A szervezetfejlesztési beavatkozás jellegén, a szervezetfejlesztő stílusán és a vizsgálatba bevont

egyéb változókon (pl. a szervezet mérete, az iparág jellege, a vezetői támogatás mértéke, a szervezeti ellenállás nagysága, a tágabb kulturális háttér, stb.) túl az eredmények rendkívüli módon függenek a vizsgálat módszertanától és időhorizontjától is. Az empirikus eredmények részletes bemutatásától azonban most eltekintek. A hatásmérés problémái miatt Beer és Walton egyébként is arra szólít fel, hogy a beavatkozás eredményességének értékelésekor „... a szervezetfejlesztők térjenek vissza az OD akciókutatói tradícióihoz, biztosítsák itt is az ügyfél [az érintettek – G.A.] teljes részvételét, de alkalmazzanak sokkal hosszabb időtávot, és „sűrű leírást” a kontextus és a rendszerdinamika bemutatásához” (hivatkozva: French és Bell, 1995: 334). Ezt értelmezhetjük úgy is, hogy a szervezetfejlesztési beavatkozás eredményeinek és tanulási hatásainak mélyrehatóbb vizsgálatához egy „interpretatív megközelítést” ajánlanak. Legge (1984) javaslata is hasonló, ő is fontosnak tartja a szervezetváltoztatás „interpretatív” szemléletű hatásvizsgálatát. Számomra lényeges, hogy ez egybevág jelen kutatás orientációjával.

2. Kritikai megközelítés: a szervezetfejlesztés manipulatív – uralmi jellege

Egészen más értelemben vetődik fel a szervezetfejlesztés hasznosságának és a szervezetfejlesztésben megvalósuló tanulásnak a kérdése, amennyiben az OD-hoz kritikai, vagy radikális strukturalista felfogásban közelítünk (pl. Amado et al, 1991; Morgan, 1991; Legge, 1984; Kieser, 1995, Cooperrider, 1987; Alvesson és Willmott, 1996; Boje, 1999). Ebben az esetben nem az a dilemma, hogy miként lehet a szervezetfejlesztést „jól csinálni”, hanem az, lehet-e egyáltalán „jól csinálni”. A fenti szerzők a szervezetfejlesztés (és az akciókutatás) elvi kiindulópontjai és/vagy megvalósuló gyakorlata kapcsán lényegi kifogásokat fogalmaznak meg²⁴.

Kiindulópontjuk szerint a szervezeteket többé-kevésbé áthidalhatatlan érdekkonfliktusok jellemzik, így nincs, vagy csak korlátozott lehetőség van az ellentétek kibékítésére. Ennek az egyéni célok, érdekek és politikai manőverezés mellett tágabb társadalmi-strukturális okai is lehetnek. Így a szervezetfejlesztőnek választania kell, hogy mely érdeket szolgáljon melyek rovására. Ilyenkor a szervezetfejlesztő számára mindig elsőbbséget élvez a hatalmon lévő csoport, azaz a felső vezetés (a megbízó), még ha ez a választás nem is tudatos. A vezetői

²⁴ E gondolatok pontosításában, s a kritikai szemléletmód elsajátításában sokat segített Kovács Sándor Tanár Úr azzal, hogy alapvető (és rendszeres) kritikákat fogalmazott meg az OD-val kapcsolatban.

érdekek szolgálata egyrészt visszavezethető a tanácsadók oportunizmusára (hiszen ők is anyagi függésben vannak), de arra is, hogy a szervezetfejlesztők sokszor maguk sem látják át a szervezet bonyolult hatalmi/uralmi viszonyait és a politikai játszmákat, így nincsenek tisztában saját beavatkozásuk hatásaival sem. Már csak azért sem, mert a szervezeti hatalom sokszor csak magasabb vizsgálati szinten, a szervezetközi hálózatok elemzésével lenne feltárható (erről lásd: Perrow, 1994; Boje, 1999).

A vezetői érdek érvényesülését az biztosítja, hogy a szervezetkutatót / szervezetfejlesztőt²⁵ a hatalmon lévők választják ki, adott céloknak, érdekeknek és értékeknek megfelelően. Emellett a szervezetfejlesztés kiindulópontját jelentő problémát is a megbízó határozza meg, s a további problémaértelmezések már csak ehhez az eredeti megfogalmazáshoz képest definiálódhatnak. Mindebből az következik, hogy a szervezetfejlesztés nem vezethet a hatalmi viszonyok kiegyenlítéséhez, legfeljebb kis elmozdulásra van lehetőség. Az „empowerment” és a szervezeti demokrácia növelése csak meglehetősen szűk kereteken belül lehetséges. Ráadásul azt is a vezetés határozhatja meg, hogy mire terjedhet ki a beleszólás, és mire nem. A szervezetfejlesztés megvalósuló gyakorlatában a „demokrácia” így gyakran nem vonatkozik a stratégiailag valóban lényeges kérdésekre, a szervezet életét hosszabb távon meghatározó döntésekre (de sokszor még a szervezetfejlesztési folyamatban való részvételre sem, hiszen az nem önkéntes - az empowerment kapcsán erről lásd: Argyris, 1998). Sokan vitatják és paradoxonnak tartják azt az elképzelést is, hogy egy felülről-lefelé irányuló folyamatban, „fentről” lehetséges-e egyáltalán nagyobb önirányítást „létrehozni”. De egyesek meg is kérdőjelezik a szándék valódiságát, s azzal érvelnek, hogy a szervezeti hatékonyság növelése és az emberi viszonyok fejlesztése – mint elvileg egyenrangú szervezetfejlesztési célok – közül a gyakorlatban mindig az első cél válik elsődlegessé. A szervezetfejlesztést ők leginkább egy kifinomult „szociáltechnológiának” tartják, amely tényleg képes lehet az emberekből „kihozni” a jobb teljesítményt. Pszichoanalitikus oldalról Sievers (1990:126) azt állítja, hogy miközben az OD “omnipotens fantáziákat” jelenít meg, hamis, “menedzserialista” elveket követ. Mások inkább „csak” naivitással vádolják a humanisztikus értékeket hirdető szervezetfejlesztőket (Alvesson és Willmott, 1996), vagy azt jegyzi meg, hogy az OD az angolszász kultúrkör értékrendszerét képviseli és terjeszti (Amado et al, 1991).

²⁵ Morgan (1995:17) vagy Kieser (1995:40) sok szempontból egyenlőségjelet tesz a tanácsadók és azon szervezetkutatók közé, akiknek a kutatási eredményeit szervezetalakítási célokra közvetlenül is felhasznál(hat)ják.

Morgan (1991) a funkcionista szervezetközelítés és szervezetfejlesztés lehetséges előnyei között sorolja fel annak „status quo” – orientáltságát, hiszen a destabilizálás helyett az OD a felmerülő konfliktusokat visszatereli a meglévő szervezeti keretek közé. Cooperrider (1987) viszont az akciókutatási szervezetfejlesztés jellemző gyakorlatát ugyanezért erősen kritizálja, mivel az nem kérdez rá a rejtett előfeltevésekre és a fennálló szervezeti viszonyokra. Mások is egyetértenek azzal, hogy ez a gyakorlat a fennálló hatalmi viszonyok elkendőzésével egyben meg is erősíti azokat, s így a szervezetfejlesztés a vezetői ellenőrzés és befolyásolás eszközévé válik. Az OD szervezetelméleti háttérét jelentő rendszerelméletéről Legge (1984) pedig megállapítja, hogy vezetői népszerűsége mögött éppen annak determinista és konzervatív beállítottsága, a vezetői irányíthatóság és kontroll lehetőségének sugalmazása áll.

A szervezeti demokrácia szempontjából fontos lenne az uralommentes diskurzus megteremtése, de a szervezetfejlesztés ezt is csak részben eredményezheti. A szervezeti szereplőket ugyanis eltérő érdekérvényesítő képességük mellett a lényeges szervezeti kérdésekben tudásdeficitjük is gátolja – mind a vezetéssel, mind a szervezetfejlesztőkkel szemben. Az őszinte kommunikáció sugalmazása a bemutatott szervezeti körülmények között pedig félrevezető, a résztvevőknek sokszor éppen az az érdeke, hogy ne tárják fel gyengeségeiket és tudásuk korlátjait.

A fenti megállapításokból egy meglehetősen pesszimista kép rajzolódhat ki a szervezetfejlesztésben megvalósuló szervezeti tanulásról, hiszen a korábban bemutatott (vallott) elvekkel szemben:

- az akciókutatási szervezetfejlesztés alapvetően egyirányú, s nem pedig kölcsönös tanulást jelent, mivel a szervezetfejlesztés lényegileg nem nyitott folyamat;
- a szervezetfejlesztésben megvalósuló tapasztalati tanulás tere szűk, és gyakran az „eredménye” is vezetői befolyásolás hatása;
- a szervezetfejlesztésben a tanulás szigorúan meghatározott és megkérdőjelezhetetlen szervezeti keretek között zajlik, azaz szervezeti értelemben nincs lehetőség a kéthurkos tanulásra;
- az OD ugyanakkor megfelelő eszköz lehet arra, hogy egy előzetesen létező (vezetői) koncepciót – manipulatív módon – közösen létrehozott koncepcióként „adjon el” a szervezetben;

- a szervezetfejlesztés nem, vagy alig vezet nagyobb egyéni autonómiához és valódi szervezeti demokráciához;
- a szervezeti szereplők viszont megtanulhatják, hogy nyíltan *ne kérdőjelezzék meg* sem a fennálló szervezeti viszonyokat, sem az OD folyamatot, sem az OD által hirdetett elveket és értékeket;
- a szervezetfejlesztés hatására a szervezeti szereplők további olyan tudásra tehetnek szert, amely ellentétes a szándékolt/hivatalosan megfogalmazott „üzenetekkel” (megtanulhatják például, hogy ne kommunikáljanak őszintén és hitelesen, hogy ne vállaljanak felelősséget és ne működjenek együtt másokkal, de ezt *ne nyíltan* tegyék, inkább színleljenek).

A negatív kép ellenére nincs szó arról, hogy az idézett szerzők teljesen elutasítanak a szervezetfejlesztés céljait. Az elutasítás helyett olyan szervezeti beavatkozás mellett érvelnek, amelyhez az OD akár megfelelő kiindulópont is lehet. A beavatkozás célja meggyőződésük szerint ugyanis az egyének és csoportok emancipációjának és önrendelkezésének valódi fokozása kell legyen, ami magába foglalja a kritikai ön-reflexió állandó és intézményesített folyamatát (Alvesson és Willmott, 1996), a szervezeti valóság kritikai felülvizsgálhatóságát (Cooperrider, 1987) és az uralommentes dialógus ideáljához közelítő szervezeti diskurzust (a diskurzív OD-ról lásd Pieper, in: Kieser, 161-162. old).

V.3. Szervezeti tanulás a szervezetfejlesztésben: interpretatív megközelítés

Funkcionalista megközelítésben a szervezetfejlesztés filozófiája alapvetően elfogadható, a kérdés inkább az, hogy annak megvalósuló gyakorlata biztosítja-e a kitűzött célok elérését, illetve miként fokozható ez. Kritikai felfogásban ugyanez a filozófia és gyakorlat igencsak megkérdőjeleződik, és sokkal alapvetőbb, általános és elvi kérdések merülnek fel, felvetve a szervezetfejlesztés átfogó „reformjának” szükségességét.

Az általános és elvi kérdésfeltevés, illetve az általános összefüggésekre (és/vagy az előzetes meggyőződésekre) alapozott válaszadás mellett azonban az is fontos, *egy-egy konkrét szervezetfejlesztési beavatkozás kapcsán vizsgáljuk meg, mit jelent az a főbb szereplők számára. Csak a helyi értelmezések feltárásával és megértésével lehet kideríteni, hogy egy OD programot hogyan „élnek meg” az érintettek, hogy az miként „csapódik le” a*

szervezetben, s hogy ahhoz milyen tanulási folyamatok és tartalmak társulnak. Ezzel természetesen nem tudhatjuk, de nem is kívánhatjuk véglegesen megválaszolni az általános kérdéseket vagy az elvi felvetéseket. Már csak azért sem, mert az interpretatív megközelítés sem érték-semleges: a kérdésfeltevés, az alkalmazott fogalmi konstrukciók és a kutatási módszertan mögött határozott ontológia, episztemológia és érték-orientáció áll – azaz a korábban bemutatott szervezatkép, valóságkép és emberkép, valamint a tárgyalt tanulás- és tudásfelfogás.

Mégis számos érv szól amellett, hogy az elvi válaszok és az általános összefüggések elemzése mellett/helyett egyedi eseteket (is) vizsgáljunk. Azaz, hogy a szervezetfejlesztés és a szervezetfejlesztésben megvalósuló szervezeti tanulás interpretatív megközelítését válasszuk.

Az érveket két fő pontban foglaltam össze:

1. Az interpretatív megközelítés lehetővé teszi egy adott szervezetfejlesztési folyamat és az abban megvalósuló szervezeti tanulás mélyebb és többretegű megértését, a beavatkozás hatásainak árnyalt és sok szempontú bemutatását. Részletesebben ez a következőket jelenti:

- *lehetővé válik a szervezetfejlesztési beavatkozás különféle helyi értelmezéseinek és jelentéseinek feltárása, az OD folyamathoz kötődő attitűdök mélyebb megértése;*
- *feltárható, hogy az adott szervezeti beavatkozás miként „ágyazódik be” a szervezet társas-történelmi viszonyaiba és kultúrájába, illetve, hogy tanulási hatásai hogyan változnak a különféle csoportok/közösségek helyi kontextusainak megfelelően;*
- *ez a megközelítés biztosíthatja a szervezetfejlesztési folyamat valóban folyamat-orientált nyomon követését és megértését, a beavatkozás helyi értelmezéseiben és tanulási hatásaiban bekövetkező változások azonosítását;*
- *láthatóvá válik, hogy a változtatás kezdeményezői és a „változtatás ügynökei” által eltervezett változtatás – milyen befolyásolási és tanulási folyamatokon keresztül – hogyan „csapódik le”, azaz milyen helyi hatásokhoz és „tanulási eredményekhez” vezet;*
- *az interpretatív megközelítés lehetővé teszi a szervezetfejlesztési folyamatban érvényesülő hatalom és befolyásolás árnyalt bemutatását, a szervezeti tanulás és a létrejövő tudás hatalmi-politikai jellegének feltárását;*

- világosabb képet alkothatunk a változtatási folyamatban résztvevő különféle szereplők szimbolikus, a valóságot és a kultúrát aktívan alakító és fenntartó szerepéről;
- lehetővé válik, hogy a szervezetfejlesztési beavatkozást ne egy „homogén egység”-ként értelmezzük, hanem külön mozzanatok, befolyásolási és tanulási hatások, cselekvések és értelmezések bonyolult láncolataként.

A helyi tapasztalatokra alapozott elemzés ugyanakkor nem zárja ki a – korlátozott mértékű – általánosítást sem (erről lásd később, a kutatás céljai és általánosíthatósága kapcsán).

2. Egy szervezetfejlesztési folyamatban megvalósuló szervezeti tanulás interpretatív elemzése utat mutathat a szervezetfejlesztés új, interpretatív / diskurzív / kritikai / dialogikus / gyakorlatának kialakításához. Ezt a következők magyarázzák:

- az interpretatív elemzés révén maguk a szervezeti szereplők is jobban megérthetik saját és mások aktív szerepét a szervezeti valóság, kultúra és tudás alakításában, és teljesebb képet kaphatnak saját másokra gyakorolt hatásukról;
- a szervezeti szereplők számára a szervezetfejlesztési folyamatban világossá válhat, hogy saját értelmezéseik és cselekedeteik révén hogyan hozzák létre és tartják fenn azokat a viszonyokat és kereteket, amelyeket „objektív adottság”-ként kezelnek – ez megfelelő alapot jelent a korlátok megkérdőjelezéséhez, „cseppfolyóssá tételéhez” és megváltoztatásához;
- a szervezetfejlesztési folyamat mélyebb megértése és reflektív, dialogikus feldolgozása elvezethet a hatalom újfajta, „felhatalmazó” alkalmazásaihoz;
- a jellemző szervezeti diskurzus megismerése alapot jelent annak átalakításához, az uralommentes dialógus ideáljának közelítésével mások valódi felhatalmazásához;
- az interpretatív elemzés egyben a szervezetfejlesztőket is ráébresztheti saját szimbolikus / valóság-alakító szerepükre, sokszor nem tudatosult hatalmi- és értékorientációikra, valamint szervezeti beavatkozásaik összetett hatására – e felismerések pedig elvezethetnek a vallott elvekkel és értékekkel inkább kongruens tanácsadói gyakorlathoz.

A két szempont közül a megvalósult kutatás az elsőre összpontosított.

Egy felülről kezdeményezett szervezetfejlesztési beavatkozás „rekurzív” kapcsolatban áll a közös szervezeti jelentésvilággal. A szervezetfejlesztési folyamat egyrészt beágyazódik a szervezet társas-történelmi viszonyaiba és közös jelentésvilágába, ilyen értelemben megjeleníti és tükrözi a szervezetben felhalmozódott tudást és a tényleges szervezeti kultúrát. Másrészt viszont tervezett beavatkozást jelent ebbe az interszubjektív jelentérendszerbe, azaz vezetői szándék alapján formálja és változtatja is azt (a korábbi definíció alapján ez szervezeti tanulást jelent). A szervezetfejlesztés befolyásoló és kultúraformáló hatása természetesen jelentkezik a beavatkozás által „megcélzott” formális munkacsoportoknál és informális csoportoknál (vagy gyakorlat-közösségeknél), de más olyan csoportok és közösségek esetében is, amelyek a szervezetfejlesztésbe aktív szereplőként kapcsolódnak be (pl. belső tanácsadói team, de ugyanígy a felső vezetői csapat is).

A szándékolt befolyásolás hatására jelentkező „tényleges” szervezeti tanulás természetesen nem szükségszerűen vág egybe sem a szervezetfejlesztési program hivatalos céljaival, sem a folyamat során kommunikált fontos üzenetekkel és elvárt magatartásmintákkal (a változtatási koncepcióval). Knights és Wilmott (1995; hivatkozva: Schulz és Hatch, 1996) például egy angol biztosítótársaságnál megvalósított kultúraváltási programot elemeznek, amelyben a beavatkozás hivatalos célja az volt, hogy a korábbi paternalista és konszenzus-orientált vezetési filozófiát váltsa fel egy üzleti elveken működő és professzionalista kultúra. A felső vezetés azonban ezt a célt a paternalizmus kultúrájában már jól bevált és meggyökeresedett oktató, eladó és manipulatív módokon kívánta elérni, és ezzel elmélyítette a korábbi kultúrához kötődő „szervezeti tudást”. A „szándékolt” és a „tényleges” tanulás közötti ellentmondás figyelhető meg a külföldi-magyar vegyes-vállalatok vezetőképzésének tanulási eredményeit tekintve is (Simon-Davies, 1995). A kutatási eredmények szerint a magyar vezetők nem csak a korszerű vezetés elveit és módszereit „tanulták meg” a nyugati menedzserektől, hanem azt is, hogy sikerességükhöz továbbra is fontos a hatalmi-politikai manőverezés, az engedelmesség és a bürokratikus játékszabályok betartása – csakúgy, mint az államszocializmus idején.

A szervezeti tanulást tehát tágan, a közös szervezeti jelentésvilág formálódásaként értelmezem, s érdeklődésem középpontjában a szervezetfejlesztési folyamatban létrejövő szervezeti tanulás áll. A következőkben áttekintem, hogy ez a kérdésfeltevés mit jelent a

szervezeti tanulás korábban bemutatott interpretatív irányzatainak tükrében, alkalmazva azok fogalomrendszerét.

V.3.1. Szervezeti tanulás, mint „a beágyazódott gyakorlati tudás formálódása”; és a szervezetfejlesztés

Egy szervezetfejlesztési beavatkozás témája és irányultsága sokféle lehet, szólhat többek között jövőkép-alkotásról, kultúra-fejlesztésről, konfliktusok esetén az együttműködési mód megváltoztatásáról, de a vezetési filozófia és stílus fejlesztéséről (pl. empowerment, tanuló szervezeti működés) és a munkavégzési rendszer vagy a szervezeti struktúra átalakításáról is (pl. team-konceptió bevezetése). A változtatási koncepció megfogalmazódhat a folyamat elején, de későbbi fázisokban is.

A szervezeti tanulás ezen irányzatának fogalomrendszerében azonban a változtatási koncepció – függetlenül annak konkrét tartalmától – tekinthető úgy, mint a felső vezetés által elvárt és hirdetett „*hivatalos gyakorlat*” (canonical practice) (Brown és Duguid, 1991), olyan *vezetői ideológia vagy diskurzus* (Gherardi és Nicolini, 2000), amely általános előírásként meg kívánja szabni, hogy „mit hogyan kell(ene) csinálni” a szervezetben. A szervezetfejlesztési folyamat ilyen felfogásban pedig nem más, mint ennek a vezetői ideológiának vagy hivatalos gyakorlatnak az elterjesztésére tett erőfeszítés, amelyet az tesz szükségessé, hogy a valóban követett „*tényleges gyakorlat*” (non-canonical practice) gyakran lényegesen is eltér attól, amit a vezetés vár el. Mivel az irányzat képviselőinek véleménye szerint a szervezet sikeressége nem a hivatalos gyakorlaton és a felülről jövő változtatási koncepciókon múlik, hanem az implicit szervezeti tudást megtestesítő helyi gyakorlaton, a felső vezetés akkor cselekszik helyesen, ha hagyja érvényesülni e helyi gyakorlatot (Brown és Duguid, 1991). Ebből fakadóan a központi kezdeményezésű szervezetfejlesztési folyamat „jobb esetben” csak pusztán „időpocsékolásnak” hat, rosszabb esetben viszont kifejezetten károsnak is minősülhet.

Az irányzat alapján egy szervezetfejlesztési program azonban felfogható *felsővezetői innovációként* is. Egy, a szervezet egészét érintő központi innováció célja az, hogy térben és időben „távolról” befolyásolja és kontrollálja a helyi gyakorlatot – s ennek háttérében az észlelést, gondolkodásmódot és identitást, mind a helyi közösség, mind az egyén szintjén (Czarniawska és Joerges, 1996; Gherardi és Nicolini, 2000). Ilyen szempontból nagyon

lényeges kérdés, hogy az érintettek miként élik meg a szervezetváltoztatást, és mennyire találják meg benne a válaszokat a felmerülő kérdéseikre és problémáikra. A szervezetfejlesztés elviekben ugyan nem kíván „receptszerű” válaszokat adni vagy „eleve adott” és megváltoztathatatlan vezetői koncepciókat sulykolni. Kérdés, hogy a vezetésnek a gyakorlatban sikerül-e a „nyújtott szabadság és önirányítás” versus „vezető kontroll és befolyásolás” kényes egyensúlyát megteremtenie és megőriznie (Blackler et al, 2000; Gagliardi és Nicolini, 2000), vagy túl-kontrollállóvá válik. Bár az is igaz, hogy a változtatási folyamatól sokan éppen konkrét válaszokat és megoldásokat várnának, ők a szervezetfejlesztési folyamatban esetleg ezek hiánya miatt fognak csalódni.

Nem kevésbé érdekes, hogy a szervezetfejlesztési folyamatban kik, milyen módon, milyen hozzáállással és mekkora befolyásolási képességgel vesznek részt, hiszen a fontos szereplők képesek alakítani mind a változtatási folyamatot, mind az abban kialakuló gyakorlati tudást. A szervezetfejlesztési folyamat főbb szereplői közé kell sorolnunk a felső vezetést (és a tulajdonosokat), a középvezetést és a helyi vezetőket, a belső tanácsadókat és a „változtatás ügynökeit”, de a külső tanácsadókat és a beavatkozás középpontjában lévő érintett csoportokat is. E különféle szervezeti szereplők *„diskurzusainak”* különbségei és azonosságai, valamint a csoportok relatív érdekérvényesítő ereje fogja tehát meghatározni, hogy milyen lesz az *(új) szervezeti gyakorlat, és mi számít majd releváns szervezeti tudásnak.*

A szervezetfejlesztési folyamat főbb szereplőinek azonosítása mellett az is lényeges, hogy a változtatási koncepció (az újdonságot jelentő és/vagy hivatalos diskurzus) *milyen tárgyi és szimbolikus alkotásokba ágyazódva* fejt ki befolyásoló hatását, és ez a kódolt jelentéstartalom hogyan változik a folyamat során. A beágyazódott jelentéstartalmak és közvetített üzenetek szempontjából nemcsak a változásmenedzsment általánosan ismert és tudatosan alkalmazott „eszközeire” kell gondolnunk (mint pl. a szervezeti kommunikáció formális és informális eszközei, a változtatás különféle szimbólumai, szlogenek, ceremóniák és egyéb szimbolikus cselekedetek), hanem a rendszerekbe, struktúrákba, technológiákba és más tárgyakba, vagy a nyelvezetbe beágyazódott tudásra is (Weick és Westley, 1996; Yanow, 2000). E tárgyi és szimbolikus alkotások esetében nem csak az a kérdés, hogy milyen kódolt tudást *hordoznak*, hanem az is, hogy mely értékeket, üzeneteket, elvárásokat és helyes magatartásformákat *közvetítenek*. Márpedig egy szervezetfejlesztési beavatkozás során ezek a különféle csatornákon érkező „üzenetek” (másképp: „tudás-elemek”) erősíthetik, de le is ronthatják egymást. Mivel pedig a szervezetfejlesztési program – legyen az bármennyire is átfogó vagy

radikális – szükségszerűen *be van ágyazódva a szervezet feltételrendszerébe*, a különféle csatornákon „küldött” üzenetek mindig ki vannak téve az adott tudáshordozókban korábbról „kódolt” korábbi jelentéstartalmak torzító hatásának (sőt, a szervezet társas-történelmi viszonyainak fényében akár a teljes szervezetfejlesztési folyamat is átértelmeződhet).

A szervezetfejlesztési folyamatot a *különféle gyakorlat-közösségek* (mint elkülönült tudásbázisok vagy szubkultúrák) *interakciójaként, tudás-megosztásaként* is felfoghatjuk (Blackler et al, 2000; Wenger, 2000). Ebből a szempontból a (felső) vezetés és a szervezetfejlesztés által közvetlenül érintett csoportok és szervezeti egységek interakciója a legfontosabb, de a tanácsadói team is külön közösségként kezelendő. A közösségek/szubkultúrák határait átlépő tudásáramlás szempontjából a közvetítő személyek, valamint a tárgyi és szimbolikus elemek mellett fontosak azok az *események* is, amelyek fórumot biztosítanak az eltérő szubkultúrák találkozásához. Ilyen esemény-sorozatnak számíthat a helyzetfeltárási fázis (például az interjúk, az egyeztető és programtervező megbeszélések), de a különféle viták, workshopok és tréningek is, amelyek standard elemei a szervezetfejlesztési beavatkozásnak. A szervezetfejlesztés sikere és az abban megvalósuló tanulás szempontjából fontos, hogy ezek az események segítsék elő az elkülönült identitással és határokkal rendelkező közösségek közeledését (Wenger, 2000), s ne pedig megszilárdítsák a korábbi különbségeket (a „mi-ők” szemléletet).

A szervezeti beavatkozás szervezeti hatása és „lecsapódása” úgy fogható fel, mint a vezetői koncepció helyi átalakítása, az *általános tudás „lefordítása” helyi gyakorlati tudássá* (Gherardi és Nicolini, 2000). Szükségszerű, hogy a tényleges tanulási hatás a soklépcsős és sokszereplős folyamat miatt csak részben fog egyezni a tervezett és szándékolt hatással. Nemcsak arról van szó, hogy a külső és „fentről érkező” befolyással szemben mindig van ellenállás, hanem arról is, hogy a gyakorlat-közösségek lokális kontextusában a szervezetfejlesztés általános elvei és üzenetei helyi jelentéstartalommal „telnek meg”. Fontos kérdés, hogy az általános jellegű beavatkozás helyi értelmezéseit tekintve mennyire lesznek ilyen „helyi különbségek”, és ezek miből származnak. A szervezetfejlesztés tanulási hatását, tartósságát és intézményesülését tekintve az is lényeges, vajon az újfajta tudás az egyes közösségek szintjén milyen mértékben és mélységben válik „helyi tudássá”, azaz milyen mértékben ágyazódik be a helyi interakciókba, a tárgyi és szimbolikus eszközökbe és a mindennapok gyakorlatába.

V.3.2. Szervezeti tanulás, mint „az új szervezeti logika kialakulása”; és a szervezetfejlesztés

Amennyiben a szervezeti tanulást úgy fogjuk fel, mint a domináns (uralkodó) logika és az innovációs (változtatási) logika interakciójában létrejövő új szervezeti logika kialakulását (Bouwen és Fry, 1989), akkor egy felülről kezdeményezett szervezetváltoztatás nem más, mint *központi erőfeszítés a domináns szervezeti logika megváltoztatására és az innovációs logika szervezeti elterjesztésére*. A szervezeti tanulás szempontjából ez lehet egy egyirányú befolyásolás, ekkor a kialakuló új szervezeti logika a felső vezetés által képviselt (innovációs) logikával többé-kevésbé megegyezik. Az egyirányú befolyásoláshoz (például válságmenedzsment esetén) a hatalmi stratégia alkalmazása megfelelő, de a tisztán szakértői modell (szakértői stratégia) és az eladó modell esetén is egyirányú a folyamat. Kérdéses azonban, hogy az ilyen egyirányú befolyásolásnak lehet-e valódi és tartós tanulási hatása a befolyásolt csoportok szintjén. Vajon a kényszeren, manipuláción és/vagy egyirányú meggyőzésen alapuló stratégia eredményezheti-e a változások intézményesülését és internalizálódását? A kérdés másképp úgy hangzik, hogy a változtatás során létrejövő „új logika” valóban közössé válik-e, azaz hosszú távon elköteleződnek-e mellette olyan szereplők is, akik az innováció logikájától eltérő (és figyelembe nem vett) más logikákat képviseltek.

Empirikus kutatásaik – és előzetes meggyőződések – alapján René Bouwen és szerzőtársai ebben nem nagyon hisznek, ezért is érvelnek az ún. konfrontatív-tanulási stratégia mellett. Nézetük szerint csak ez teszi lehetővé a valóban közös szervezeti logika megteremtését és a hosszú távú szervezeti tanulást. A szervezetfejlesztés hívei elvileg egyet kell, hogy értsenek ezzel²⁶. Az OD alapelvei és hirdetett értékei a kétirányú kommunikációról, az egyenlő felek interakciójáról és a kölcsönös tanulásról szólnak, még akkor is, ha egyes szerzők ma már nem zárják ki a szakértői szemléletet sem (Cummings és Worley, 1993). A sikeres változtatás szempontjából a *szervezetfejlesztési folyamat* legalább olyan fontos, mint a *szervezetváltoztatási koncepció*. Bouwen és munkatársai ugyanakkor felhívják a figyelmet, hogy az általuk azonosított beavatkozási stratégiák ideáltipikus (tisztá) formák, és a tényleges szervezeti beavatkozás során ezek keverten és váltakozva jelennek meg.

²⁶ René Bouwen maga is oktat szervezetfejlesztést, és tanácsadóként is tevékenykedik.

Mindezek után érdekes kérdés, vajon a szervezetfejlesztési folyamat különböző szereplői az interakció/dialógus minősége és egyenlősége szempontjából ténylegesen hogyan „élnek meg” egy ilyen beavatkozást, és miért. Érzik-e és miből érzik, hogy valóban beleszólhatnak a szervezeti valóság definiálásába helyi és/vagy össz-szervezeti szinten? A tartós szervezeti tanulás szempontjából lényeges kérdés az is, hogy a szervezetfejlesztés során létrejön-e a szervezetváltoztatás melletti elköteleződés és az aktív, felelősségvállaló hozzáállás.

Egy szervezetfejlesztési folyamatban természetesen nem csak két féle szemlélet és cselekvési logika jelenik meg; a két logika (a domináns logika és az innovációs logika) önmagán belül is differenciálódik (Bouwen, 1990). Éppen ezért ebben az irányzatban is fontossá válik annak megállapítása, kik a szervezetfejlesztési folyamat főbb szereplői, milyen jellemző logikákat képviselnek és mekkora érdekérvényesítő erővel; ehhez képest milyen értelmezéseket alakítanak ki a szervezetváltoztatási programról, és általában a szervezetről.

V.3.3. Szervezeti tanulás, mint „reflektív akciótanulás”, és a szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztést nem csak úgy foghatjuk fel, mint amelyben egyes szervezeti szereplők - mások befolyásolásán keresztül – azok valóság-képének alakítására törekednek. Céljai, alapelvei és jellemző folyamata alapján egy szervezetfejlesztési beavatkozás valódi „akciótanulási folyamatként” is könnyen értelmezhető. Ilyen közelítéssel a szervezetfejlesztés lényegét a múlt és a jelen közös reflexión alapuló felülvizsgálata, a kollektív cselekvést meghatározó mögöttes tényezők tudatosítása, a kívánatos jövő megfogalmazása és e jövő elérését szolgáló konkrét akciók kijelölése jelenti. Ebben az értelmezésben tehát nem egy „felülről és kívülről jövő” valóságdefiníció elfogad(tat)ásáról van szó, sokkal inkább egy „belülről fakadó” közös valóság-definiálásról, a résztvevők kezdeményező fellépéséről és közös felelősségvállalásáról.

Egy szervezetfejlesztési beavatkozás ilyen megközelítéséből következik a folyamatban megvalósuló szervezeti tanulás lényege is. Ha valóban akciótanulás, akkor a szervezetfejlesztés során (és eredményeként) javulnia kell a szervezet (és az egyének) problémamegoldó, önfeltárási és önirányítási képességének, s így hosszú távú célelérő képességének is. A szervezetfejlesztés funkcionalista megközelítésekor láthattuk, hogy ezek

valóban az OD alapvető céljai. Ez azt jelentené, hogy a szervezetfejlesztés minden esetben megfelel ennek a magas követelmény-rendszernek?

Vélhetően nem, hiszen akkor nem támadnák a szervezetfejlesztés alapelveit (Kieser, 1995; Alvesson és Willmott, 1996) és/vagy megvalósuló gyakorlatát (Cooperrider és Srivastva, 1987) többen is. Az általános válaszáds helyett azonban ez a kutatás továbbra is a konkrétan megvalósuló szervezetfejlesztési beavatkozás mélyreható vizsgálatát helyezi a középpontba.

Az akciótanulási irányzat lényegi eleme, hogy a szervezeti keretek és korlátok reflektív tudatosítás révén „felpuhíthatóvá”, megkérdőjelezhetővé és megváltoztathatóvá válnak. Egy konkrét szervezetfejlesztési beavatkozás „nyitottsága” és az abban megvalósuló tanulás természete szempontjából (egyirányú vagy kölcsönös tanulás; egyhurkos – kéthurkos - deuteró tanulás) perdöntő, hogy mi válhat e reflektív felülvizsgálat és megkérdőjelezés tárgyává, és mi nem. Vajon a beavatkozás során megkérdőjelezhetők-e a szervezeti struktúrák és rendszerek; kiterjed-e a dialógus a mögöttes értékrendszerekre és előfeltevésekre? Reflektálható-e a szervezeti hatalom és befolyásolás (így például a szervezetfejlesztők elköteleződése, vagy alkalmazott befolyásolási technikái)? Milyen mértékben vizsgálható felül maga az OD folyamat, sőt, maga a szervezeti reflexió is? Feltételezhetjük, hogy ha a szervezeti valóságnak minél több eleme vonható be e reflektív dialógusba, a szervezetfejlesztésben annál nagyobb eséllyel „kristályosodik ki” a szervezet „lényege”, identitása és valós célrendszere. De az is fontos tanulási eredmény, ha kiderül, mely korlátok „rögzítettek”, azaz meddig terjed a szervezeti (és helyi) valóság alakításának szabadsága.

Természetesen nem mellékes, hogy ebben a szervezeti valóságról szóló dialógusban kik vehetnek részt, és kik nem. Az OD folyamatra elvileg a széles körű participáció jellemző, a gyakorlatban azonban sokan kimaradhatnak a lényeges döntésekből. A kérdés újfogalmazva tehát az, hogy a változtatási folyamatban mely szereplők mely döntések meghozatalában vehetnek részt (és melyekben nem). A dialógus minősége szempontjából az is lényeges, hogy mennyire valósul meg egymás szempontjainak, értelmezéseinek és logikáinak „valódi” megértése. Ez többek között a kommunikáció őszinteségén, a tabuk feltárhatóságán és a résztvevők közötti nyílt és tiszteletteljes dialóguson múlik. Az őszinte és torzításmentes kommunikáció megteremtésében nagy szerep hárul a vezetőkre és a szervezetfejlesztési tanácsadókra, ezért fontos kérdés, hogy a konkrét esetekben ők követik-e ezeket az általuk is vallott elméleteket és elveket.

VI. Kutatási cél és kiinduló kutatási kérdés

A kutatás felépítése (research design) Maxwell (1996:4) megfogalmazásában „...a kutatás logikája és koherenciája – a kutatás alkotóelemei és az a mód, ahogy ezek összekapcsolódnak”. Egymásra épülő részei (1) a kutatás célja(i), (2) az elméleti-fogalmi háttér, (3) a kutatási kérdés(ek), (4) a kutatás módszerek és eszközök, valamint (5) a kutatás érvényességének biztosítása. A kutatási stratégia megválasztása minden esetben alapvető (ontológiai és episztemológiai) előfeltevéseket tükröz Blaikie (1993).

Jelen kutatás elméleti-fogalmi háttérét és a mögöttes előfeltevéseket korábban részleteztem, a kutatás elméleti és gyakorlati relevanciáját is tárgyaltam. Ebben a részben így először a kutatás célját mutatom be, és indoklom is. Ezután az eredeti, tág kutatási kérdést, és a részletesebb kérdéseket ismertetem. Ezek jelentették a kiindulópontot az empirikus kutatáshoz

De már most szeretném felhívni a figyelmet, hogy *a kutatás végrehajtása során – a megszerzett tapasztalatok tükrében – a kutatási fókusz szűkítettem és pontosítottam, és ezzel párhuzamosan a kutatási kérdést is módosítottam (fókuszáltam)*. A kutatási kérdés későbbi pontosítása, módosítása vagy változtatása nem ritka a kvalitatív kutatásban: annak eredménye, hogy a kutató egyre jobban megérti az általa vizsgált jelenséget *az adott kontextusban* (Ely et al., 1993; Hartley, 1994). Ennek során fokozatosan jut el a számára – elméleti érdeklődése és az adott kontextus alapján – megfelelő kutatási kérdéshez. A kutatási kérdés ilyen megfontolások alapján történő módosítása a kvalitatív felfogásban nem gyengeség, épp ellenkezőleg: ez a rugalmasság biztosíthatja, hogy a kutatás elméletileg is érvényes és gyakorlatilag is hasznos eredményekre vezessen (lásd pl. Hartley, 1994).

Egy kissé előreutalva: a kiinduló kutatási kérdések után a következő részben majd felvázolom a kutatási terepül szolgáló vállalatot és az ott lezajlott szervezetfejlesztési programot (kutatási terep és eset). Ezt követően mutatom be azokat a kutatás során felmerült tényezőket, amelyek végül elvezettek a kutatási fókusz módosításához, pontosításához. S csak ezek után, a háttér ismertetését követően fogalmazom meg az így kialakult, végleges kutatási kérdéseket.

VI.1. Kutatási célok

Mint láttuk, interpretatív megközelítésben a szervezeti tanulás vizsgálata jól kapcsolható a szervezetfejlesztési beavatkozásokhoz, hiszen azok a szervezeti valóság, a közös szervezeti jelentésvilág megváltoztatásának szándékolt és tervezett mozzanatai. A kapcsolat ellenkező irányban is igaz: a szervezetfejlesztés szervezeti hatásainak vizsgálatában új lehetőségeket jelent az interpretatív megközelítés és a szervezeti tanulás elméleti-fogalmi háttere. Ezt az elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt lényeges kérdéskört *a szervezetfejlesztési programokban megvalósuló szervezeti tanulás* problematikájának nevezem, s ez jelenik meg a kutatás célrendszerében is. A kutatás célja hármas:

1. A szervezeti szereplők nézőpontjára és értelmezéseire erősen támaszkodva, de alkalmazva a szervezeti tanulás elméleti-fogalmi kategóriáit is, egyrészt célom volt *feltárni és megérteni, hogy egy konkrét szervezetfejlesztési folyamatban milyen szervezeti tanulás zajlik*. Ennek részeként érdekelt mind a szervezetfejlesztési folyamattal párhuzamos tanulási *folyamat*, mind az abban létrejövő szervezeti *jelentéstartalmak*. A kutatási módszertan miatt (elsősorban kvalitatív interjúkon alapuló esettanulmányok, retrospektív közelítés – lásd később) a hangsúly inkább az utóbbin, azaz a kialakuló szervezeti értelmezéseken és jelentéstartalmakon volt.
2. Másrészt a kutatás célja volt *bemutatni és megmagyarázni az adott szervezeti kontextusban és a konkrét szervezetfejlesztési folyamatban megvalósuló szervezeti tanulás* néhány feltárt jelenségét, amire a megismert helyi jelentések (fogalmak, értelmezések, magyarázatok) és a szakirodalomban tárgyalt elméleti fogalmak / összefüggések egymásra vonatkoztatása adhatott lehetőséget.
3. A fentiek alapján a kutatás további célja volt *hozzájárulni a szervezeti tanulás jelenségének, fogalmainak és egyes összefüggéseinek általánosabb megértéséhez, s így az elmélet továbbfejlesztéséhez* is. Ugyanezt fontosnak tartottam *a szervezetfejlesztés esetében is*. Ez azonban nem jelenti a kontextustól teljes mértékben függetleníthető általánosítást: nem volt célom egy „átfogó elmélet” (grand theory) építése, e kutatás eredménye csak időben és térben korlátozott általánosítás lehet (Giddens, in: Blaikie, 1993: 209).

Kutatásommal nem kívántam előre megfogalmazott elméleti hipotéziseket tesztelni. A rögzített hipotézisek tesztelése, mint kutatási cél, nem illeszkedik az interpretatív / kvalitatív kutatási hagyományhoz²⁷.

A kutatási probléma bemutatásakor már indokoltam a kutatás relevanciáját mind a szervezeti tanulás elmélete, mind a szervezetfejlesztés gyakorlata oldaláról. Ezért itt a kutatási célok *kutatás-módszertani* megalapozottságát elemzem; a módszertani részben pedig majd bemutatom, hogy e célokat milyen módon igyekeztem elérni.

A társadalomtudományi kutatás (és a szervezetcutatás) célja sokféle lehet: feltárás, leírás, megértés, magyarázat, előrejelzés, változtatás, értékelés (lásd: Balikie, 1993). Az interpretatív / kvalitatív kutatási filozófia jellemzően megértés-orientált, s mindig nagyon lényeges a helyi jelentésvilág feltárása. Egyes kutatási megközelítések szinte kizárólag a helyi nyelvre és a hétköznapi/lokális tudásra támaszkodnak („emic” közelítés)²⁸, s elutasítják az előzetes elméleti koncepciók és összefüggések felhasználását (az „etic” közelítést). Az ilyen kutatások célja egy-egy eset minél alaposabb leírása, de a magyarázatot gyakran elvetik, s az előzetes kutatási kérdés is csak nagyon tágra kerül megfogalmazásra.

Jelen kutatás – más felfogásoknak megfelelően – ennél nagyobb szerepet szán az elméleti fogalmaknak: célja egyrészt *az elméleti tudás felhasználása a helyi jelenségek megértésében és magyarázatában, másrészt a helyileg használt nyelv és a helyi tapasztalatok általánosabb szintre emelése*²⁹. Ez nem egy deduktív logika, hiszen célom nem egy már létező elméleti modell tesztelése vagy a modellből levezetett „változók” mérése. De nem is egy tisztán induktív logika, amelyben a kutató – saját elméleti tudását és fogalmi konstrukcióit

²⁷ Ezt az állítást két ponton azért szeretném árnyalni: (1.) előfeltevéseim tudatosítását és explicitté tételét – a kvalitatív kutatás hagyományának megfelelően – mindvégig nagyon fontosnak tartottam: azokat igyekeztem folyamatosan „kiírni magamból”, hogy tudattalanul ne torzítsák értelmezésemet; (2.) bár nem szándékoztam hipotézis-tesztelést végezni, nem zárkoztam el mereven néhány explicit hipotézis megfogalmazásától, s erre kísérletet is tettem. Ezt az indokolja, hogy a kutatási terepet jelentő vállalatról alapos előismerettel rendelkeztem (lásd a módszertani részben), s így jogosan lehettek sejtéseim, várakozásaim a kutatási eredményekről (szemben egy olyan helyzettel, amikor a kutató akkor találkozik először a vizsgált szervezettel). De e „hipotézis-gyártásnak” végül nem várt, kellemetlen tanulsága volt: a várakozásaimat és hipotéziseimet összefoglaló anyag 21 oldalas lett, könyörtelenül szembesítve engem kutatási kérdésem sokirányúságával, szörnyű komplexitásával. Így végül nagy segítségemre lett, igaz más szempontból, mint képzeltem: a fókuszálás elkerülhetetlenségére figyelmeztetett.

²⁸ Ilyen például az etnográfia „naturalisztikus” irányzata, vagy az etnometodológia (lásd.: Blaikie, 1993; Hammersly és Atkinson, 1994).

²⁹ Ezt tükrözi a kutatási terv felépítése is, amelyben fontos volt az előzetes fogalmi-koncepcionális tisztázás, eltérően például a klasszikus etnográfiai kutatásoktól, amelyek a kontextus és a kutatási probléma bővebb ismertetése mellett az elméleti-fogalmi összefoglalást másodlagosnak tartják.

„elfeledve” – csak a helyi tapasztalatokra támaszkodva állítja elő az új elméleti fogalmakat és összefüggéseket. Sokkal inkább indukció és dedukció egymásutániságáról és egymásbaépüléséről, az úgynevezett „abduktív” kutatási logika megvalósításáról van szó: „Az abdukció az a folyamat, amelyben a társas valóság társadalomtudományi leírását / magyarázatát adjuk, s ezt a résztvevők fogalmaira, jelentéseire és cselekedetire alapozzuk” (Blaikie, 1993:176.). Hasonló értelemben használja Huberman és Miles (1994) az „analitikus indukció” fogalmát, amely számukra egy iteratív folyamat, indukció és dedukció olyan keveredése, amelynek célja elméleti következtetések előállítása.

A kutatás elsőként megfogalmazott célja a konkrét szervezetfejlesztési folyamatban létrejövő értelmezések / jelentések feltárása és megértése, s a szervezeti tanulási folyamatok helyi megértése. Ehhez a kutatás során alapvetően támaszkodni kell a helyi fogalmakra, ugyanakkor építkeznek majd a szervezeti tanulás elmélete által biztosított (előzetes) fogalmi konstrukciókra is (Hammersly és Atkinson, 1994; Huberman és Miles, 1994). A szervezeti tanulás korábban bemutatott interpretatív megközelítései is gyakran előzetes fogalmi koncepciókat használnak a tapasztalt jelenségek vizsgálatakor (gondoljunk csak a következő fogalmakra: gyakorlati tudás, gyakorlat-közösségek, a tudás hordozói, szervezeti logika, dialógus, reflexió). Az elméletből származtatott fogalmak használata azonban nem jelentheti azt, hogy kész fogalmainknak alárendeljük a helyi tapasztalatokat, hogy elméleti koncepcióink elméleti-fogalmi „kényszerzubbonyá” válnak. Az előzetes elméleti kategóriákat inkább „érzékenység-fejlesztő” koncepciókként (sensitizing concepts – Hammersley és Atkinson, 1994:34) fogom fel, melyek orientálják a kutatói figyelmet és segítik a helyi jelenségek és jelentések megértését, de soha nem „írják felül” vagy „nyomják el” a konkrét tapasztalatokat.

A másodikként megfogalmazott cél arra utal, hogy a kutatás kontextusát adó konkrét szervezetben – a helyi jelentések és interakciók megismerésével – bemutatathatóvá és magyarázhatóvá válik a szervezetfejlesztésben megvalósuló szervezeti tanulás sokirányú összefüggésrendszere. A kvalitatív kutatás jó lehetőséget jelent arra, hogy helyi szinten mélyebben feltárhassunk egyes ok-okozati kapcsolatokat, hiszen az eseményeket sok szempontból, közvetlenül, időbeli alakulásuk mentén és a kontextusba beágyazottan vizsgálhatjuk (Huberman és Miles 1994; Maxwell, 1996). Az így létrejövő magyarázat azonban nem a szervezeti tanulás általános magyarázatát eredményezi, hanem „jelentéskonstrukciókra alapozott szituatív cselekvésmagyarázat”-ot (Kieser, 1995:29).

A harmadik kutatási cél az eredmények – korlátozott – általánosíthatósága. Az interpretatív / kvalitatív kutatások jellemzően egy vagy néhány esetre támaszkodnak, azaz kismintás kutatások. A helyi jelenségek mélyebb megértése nem teszi lehetővé a nagyobb minták vizsgálatát, s így az átfogó elméletek építését sem (de ez nem is célja e kutatásoknak). Viszont a megértés mellett jellemző a helyi jelenségekre alapozott (időben és térben kötött) általánosításra való törekvés³⁰. Az abduktív kutatási stratégiák közül az elméletépítés legmarkánsabban a „grounded theory”-ban jelenik meg.

Nekem nem célom az elméleti modell-építés, de én is el kívánok mozdulni a megértés és a leírás felől a magyarázat, illetve az általánosítás irányába. Meggyőződésem szerint a *helyi nyelv* és az *elméleti koncepciók*, a *helyi tudás* és az *elméleti magyarázatok* folyamatos egymásra vonatkoztatása (dialógusa)

1. előmozdítja a *helyi jelenségek mélyebb megértését* (hiszen az elmélet segítségével „észrevehetünk” korábban nem észlelt jelenségeket, új dolgok válhatnak érdekessé és jelentőség-telivé, s a megnevezés révén kommunikálni tudunk azokról);
2. hozzájárul *saját elméleteink és fogalmaink tisztázásához, elmélyítéséhez és kibontásához, korábbi elméleteink módosításához vagy változtatásához, illetve új fogalmak előállításához, új elméleti összefüggések megfogalmazásához* is.

Kutatásomban mindkét rész cél fontos volt.

Glaser és Strauss (1967) kétféle elmélet között tesz különbséget: az ún. „formális elmélet” egy adott fogalomra vagy formális elméletre történő általánosítás – jelen kutatásban ez a *szervezeti tanulás elméletének gazdagítását jelenti*; míg az ún. „szubsztantív elmélet” egy adott jelenségre vagy kontextusra történő – jelen esetben ez a *szervezetfejlesztési beavatkozás elméletére és gyakorlatára vonatkozik*. Hammersly és Atkinson (1994) megjegyzi, hogy szubsztantív és formális elmélet gyakran összefonódik, ami jelen esetben annyit tesz, hogy *a kutatás gazdagíthatja mind a szervezeti tanulás, mind a szervezetfejlesztés és szervezeti beavatkozás elméletét*.

³⁰ Főleg azon megközelítéseknél, amelyek nem kizárólag a szubjektív valóságban hisznek, hanem azt feltételezik, hogy a társas cselekvésekből és értelmezésekből létrejönnek tartósabb befolyásoló struktúrák is (ld. Blaikie, 1993). Bár saját orientációm inkább szubjektivista, ezt a feltételezést – mint említettem – én is osztom.

A konkrét tapasztalatok megértésének és az ezen alapuló általánosításnak a minősége elsősorban a kutató tudatosságán, hozzáállásán és követett gyakorlatán múlik, de a kutatási folyamat átláthatóságán és különféle módszerek alkalmazásán is, amelyekre az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság vizsgálatokkor térek ki.

VI.2. A kiinduló kutatási kérdések

VI.2.1. A kiinduló tág kutatási kérdés

Az eredeti kutatási kérdéseket azért fontos ismertetnem, mert ezek voltak az empirikus munka kiindulópontjai: tulajdonképpen „ezekre kerestem a választ”, s épp e válaszkeresés során, a helyileg megszerzett tapasztalatokra reagálva döntöttem később a kutatási fókusz szűkítése, pontosítása mellett. Az eredeti, tág kutatási kérdés (csakúgy, mint a végleges) a bemutatott alapproblematikára vonatkozik: *a szervezetfejlesztési programokban megvalósuló szervezeti tanulásra*. Kiinduló kutatási kérdésem a következő volt:

Milyen szervezeti tanulást eredményez egy felülről kezdeményezett szervezetfejlesztési beavatkozás, tekintve mind a szervezeti tanulás folyamatát, mind annak tartalmát?

A szervezeti tanulás fogalmát az interpretatív megközelítés alapján itt is tágan értelmezem, a közös szervezeti jelentésvilág formálódásának folyamataként. A kérdésben a *szervezeti tanulás tartalma* azokra a jelentéstartalmakra vonatkozik, amelyek a szervezetfejlesztési folyamatban – annak eredményeként – létrejöhetnek. A *szervezeti tanulás folyamata* viszont a közös jelentések alakulására, változására, a különböző logikák interakciójára utal. A kiinduló kutatási kérdés másként megfogalmazva tehát az, hogy egy szervezetfejlesztési beavatkozás hatására hogyan (milyen folyamatban és milyen tartalommal) változik a közös szervezeti jelentésvilág és gyakorlat.

VI.2.2. A kiinduló konkrét kutatási kérdések

A szervezeti tanulás interpretatív elméleti irányzatai alapján a tág kutatási kérdést konkrétabb kérdésekre is lebontottam, ami nem mond ellent a kvalitatív / interpretatív felfogásnak

(Hammersly és Atkinson, 1994). Kiindulópontként a következő konkrét kérdéseket fogalmaztam meg.

1. Milyen főbb szervezeti szereplők vesznek részt a szervezetfejlesztési folyamatban, és ezek milyen értelmezési és cselekvési logikákat képviselnek a változtatási programban?

Eredetileg több olyan „szereplői csoport” („szereplő”) jellemzésében gondolkodtam, amelyek az adott OD programban fontos szerepet játszottak, és többé-kevésbé egységes jelentésvilágként/szubkulturaként definiálhatók. Olyan csoportokban, amelyek tehát a folyamatban egy tipikus, másokétól különböző logikát testesítettek meg. Kiindulópontom az volt, hogy e szereplői csoportok logikáinak részletes bemutatása fontos lesz a szervezetfejlesztési programban megvalósuló szervezeti tanulás megértéséhez. A kutatás során végül csak az egyik, a programbeli tanulást alapvetően befolyásoló szereplőcsoport képviselt logikájára fókuszáltam: a felső vezetésére.

2. A szervezetfejlesztési folyamatban a változtatási logikát mely közvetítő személyek, milyen tárgyi és szimbolikus tudáshordozók közvetítik?

Kiindulópontként – a szakirodalom alapján – a különböző szereplőcsoportok közötti (s nem az azokon belüli) tudásközvetítésre figyeltem: különféle személyekre, illetve más tárgyi és szimbolikus tudáshordozókra. Már eleve kíváncsi voltam pl. a *felső vezetés (és az elsőszámú vezető)* működésének szimbolikus hatására – a kutatási fókusz pontosítása után ez még erőteljesebbé vált. De más közvetítő személyeket is fontosnak tartottam (Wenger, 2000): a külső és belső tanácsadókat, vagy a HR munkatársait. Köztes helyzetük miatt – a helyi és a központi logika ütközése – a középvezetők és a helyi vezetők is érdekelték. A tárgyi és szimbolikus tudáshordozók között a különféle szimbólumok, ceremóniák, s még inkább a struktúrába, rendszerekbe és folyamatokba beágyazódott tudás (pl. teljesítményértékelés és ösztönzés, munkavégzési rendszer, technológia, formális kommunikáció és döntéshozatal) érdekelt.

3. Hogyan hat az eltérő szereplői csoportok és logikák közötti interakció észlelt minősége a szereplők szervezetfejlesztési folyamatba történő felelős bekapcsolódására?

Eredendően itt is az *eltérő szereplőcsoportok közötti* interakció izgatott. Nem véletlen ez: a bemutatott tanulási irányzatok és az OD szakirodalom is elsősorban a felső vezetés és más

csoportok interakcióját (annak nyitottságát, kölcsönösségét) elemzik. Mivel Bouwen és Fry (1991) III.1. táblázatban bemutatott beavatkozási stratégiai ideáltipikus formák, érdekelt, hogy a különböző szereplők vajon mi (a szervezetfejlesztési folyamat mely mozzanatai, fázisai, stb.) alapján ítélik azt inkább kölcsönösnek és egyenlőnek, vagy inkább egyirányúnak, felülről lefelé ható befolyásolásnak, ideológiának, kényszernek. A reflektív akciótanulás alapján pedig az OD folyamatban megvalósuló nyílt, őszinte, reflektív dialógus, annak hiánya, és ezek hatása érdekelt – de itt is a különféle szervezeti logikák viszonyában.

4. A szervezetfejlesztési folyamat egyes szereplőcsoportjai hogyan fordítják le a változtatási logikát és tudást saját helyi kontextusaiknak megfelelően?

Az eredeti kutatási kérdés arra vonatkozik, hogy a felsővezetőktől „érkező” szervezetfejlesztési beavatkozás hogyan „csapódik le”, milyen tanulást eredményez az érintett szereplőcsoportok helyi kontextusában, s ez mitől függ. Eredendően például az érdekelt, hogy a felülről jövő (változtatási) logika milyen jelentést nyer a helyi kontextusban, és miként változik az „eredeti jelentés”. Ide kapcsolódóan különbséget tehetünk egy OD beavatkozás „szándékolt” és „nem szándékolt” tanulási hatása között (Simon és Davies, 1995). A „realizált tanulás” oldaláról fontos a helyi kontextus jelentésbefolyásoló szerepe – pl. az adott csoportra jellemző szubkultúra / általános jelentésvilág, az interakciós mintáik, illetve az adott csoport szervezeti beágyazottsága és a csoport által érzékelt környezeti kontextus.

Látható, hogy e részletes kutatási kérdésekkel igyekeztem megragadni a szervezetfejlesztési folyamatban megvalósuló szervezeti tanulást, és ehhez erőteljesen támaszkodtam az elméleti részben bemutatott tanulási irányzatokra. Az is kiderül, hogy eredendően a különböző szereplőcsoportok – és az általuk képviselt logikák – *között* megvalósuló tanulásra összpontosítottam, s csak a negyedik kérdés fókuszált a csoporton *belüli* jelentésformálódásra és tanulásra. Látjuk majd, hogy a végleges kutatási kérdések elsősorban ebben különböznek.

VII. Kutatási terep és eset: a TÁRSASÁG és a Vállalati Kultúra Program

A kutatás kontextusát egy konkrét vállalatnál – a *TÁRSASÁG-nál* – lezajlott szervezetfejlesztési beavatkozás jelentette. Itt a felső vezetés kezdeményezésére került sor az ún. *Vállalati Kultúra Programra* (a továbbiakban a *VKP* rövidítést is használom), melyben *külső szervezetfejlesztő tanácsadóként magam is aktívan közreműködtem* (a kutatói szerepdefinícióról lásd a módszertani fejezetet)³¹.

A TÁRSASÁG-nál már a kutatás megkezdése előtt elég nagy helyismerettel rendelkeztem, hiszen a Vállalati Kultúra Programot megelőzően is több képzési és szervezetfejlesztési munkában vettem részt; emellett több szakdolgozat és hallgatói projektmunka konzulenseként is sok információt szereztem a vállalatról³². A TÁRSASÁG választása megfelelt Stake (1994) ajánlásának, mely szerint olyan esetet (terepet) érdemes választanunk, amelyből a kutatás témáját tekintve *a lehető legtöbbet tudunk tanulni*. A kutatási terep kiválasztásában Hammersley és Atkinson (1994) is a helyismeretet (és más praktikus szempontok figyelembe vételét) hangsúlyozzák, és sokak mellett ők sem zárják ki a szervezeti aktív részvételt. A projektről származó sok információm mellett jó személyes kapcsolataim, korábbi munkákból származó sikerélményeim és kutatói elfogadottságom is indokolta, hogy ennél a cégnél végezzem a terepkutatást – miközben mindvégig igyekeztem tudatosítani és tudatosan kezelni az ebből fakadó veszélyeket (lásd a módszertani fejezetet)

E praktikus megfontolások mellett elméletileg, a kutatási célom megválaszolása szempontjából is ideálisnak tűnt ez a választás, mivel

1. a VKP egy sikeresnek mondott projekt volt – legalábbis a megbízó, a vezérigazgató annak tartotta –, így várni lehetett, hogy a programnak voltak tanulási hatásai;
2. a VKP értelmezésében nem egy kész helyzet elé állító, felülről végigerőszakolt („agymosás” jellegű) program volt, hanem szándékoltan nagy teret hagyott a helyi

³¹ A vállalat nevét titkosítom. Ez azért nem jelent gondot, mert nem a vállalat a kutatás központi témája és tárgya; az anonimitás ugyanakkor lehetővé teszi, hogy a szervezeti tanulás olyan lényeges jelenségeiről is szó eshessen, amelyek esetleg sérthetnék a vállalat vagy egyes személyek érdekeit.

³² Ezeket a munkákat a vállalat bemutatásakor felhasználom, a pontos hivatkozást viszont – az anonimitás megőrzése érdekében – mellőzöm.

értelmezéseknek; – ez a tanulás helyi, szituatív jellegének vizsgálata szempontjából volt fontos;

3. a vállalatra egyébként is jellemző, hogy sokfajta szubkultúra él egymás mellett, ezért előzetesen számítani lehetett a Vállalati Kultúra Program helyi lecsapódásának különbségeire.

De a legfontosabb szempont mindezzel együtt az volt, amit már említettem: számomra egyértelműen a TÁRSASÁG és a Vállalati Kultúra Program biztosította a legjobb tanulási lehetőséget kutatásomban.

VII.1. A TÁRSASÁG-ról általánosan

A TÁRSASÁG egy biztosítócég, a hazai biztosítási piac egyik meghatározó szereplője. Ezzel együtt erős versenyhelyezettel szembesül, hiszen a piacon több meghatározó külföldi cég is jelen van. A TÁRSASÁG is külföldi tulajdonban van, az anyavállalat Európában és világviszonylatban is jelentős cég. A különböző üzletágak (pl. személybiztosítás, egyedi és tömeg-vagyon biztosítás, gépjármű biztosítás, stb.) az adott szolgáltatás komplexitása és átlagos értéke, valamint a jellemző vevők (ügyfelek) alapján különböztethetők meg; egy-egy vevő viszont általában többféle szolgáltatási terméket is az adott szolgáltatótól szokott megvenni. A TÁRSASÁG központja Budapesten van, de számos vidéki kirendeltséggel és további szervezeti egységgel rendelkezik. A kirendeltségek – profit centerként – felelősek az eredménycélok és a piaci részesedésre vonatkozó elvárások teljesüléséért, emellett más pénzügyi és nem pénzügyi célokat is el kell érniük. A TÁRSASÁG teljes alkalmazotti létszáma több ezer fő, azaz hazai viszonylatban mindenképpen nagyvállalatról van szó.

A tevékenység jellegét tekintve négy fő szakterület (funkcionális terület) különböztethető meg: a *szakosztályok* (pl. termékfejlesztés); az *értékesítés*, amely a szolgáltatás piaci értékesítése és az ebből származó árbevétel szempontjából döntő fontosságú; az *ügyvitel* (vagy *igazgatás*), amely a szolgáltatás nyújtásának háttérét jelenti, valamint a *központi támogató egységek*, amelyek a teljes szervezet szakmai háttértámogatói. Az értékesítési és az ügyviteli szervezet minden regionális egységben megtalálható, míg a központi funkcionális egységek és a szakosztályok a budapesti központban vannak (de munkájuk kihat a helyi egységek

működésére). A vállalati központban (a Vezérigazgatóságon) található minden szakterület legmagasabb szintű vezetése, azonban a napi irányítás az adott regionális egységek értékesítési és ügyviteli vezetőinek közös feladata.

A TÁRSASÁG általános stratégiáját tekintve a magyar piac meghatározó szereplője kíván lenni hosszú távon is, és egyes stratégiai fontos üzletágakban vezető piaci pozíció megszerzésére törekszik. A piaci pozíción túl kiemelt cél a növekvő eredményesség, ami csak az ügyfélközpontúság, a hatékonyság, az innovativitás és magas minőség révén teljesíthető. Ezt a TÁRSASÁG vezetése többek között a vállalati kultúra szerepének hangsúlyozásával, az alkalmazotti elkötelezettség növelésével, valamint a folyamatszemplélet erősítésével látja biztosítottak.

VII.2. A TÁRSASÁG története

A mai TÁRSASÁG két korábbi vállalat több lépcsőben lezajlott, hosszú évekig tartó összeolvadásából jött létre. A korábban egymás közvetlen versenytársaként fellépő vállalatok fúzióját a tulajdonosi viszonyok megfelelő alakulása tette lehetővé, megfogalmazott céljait tekintve pedig a piaci jelenlét fokozása, egy nagy és erős cég létrehozása, a hatékonyság növelése, a szakmai tapasztalatok megosztása, valamint az európai viszonylatban is jelentős tulajdonosi háttér megteremtése jelent meg. Hozzá kell azonban tenni, hogy az összeolvadást indokolta az is, hogy a két vállalat korábban nem volt egyformán eredményes. A ma már egységes arculatú és működésű TÁRSASÁG jelenét kulturális értelemben sokáig meghatározta, és ma is befolyásolja ez az összeolvadás, illetve a két, közel azonos időben, de egészen más körülmények között indult és fejlődött két eredeti vállalat történelme.

A „TAPASZTALAT”

A most TAPASZTALAT -ként nevezett, és a kettő közül a kisebbik vállalat elsősorban a nagyobb ügyfelek komplexebb igényeinek kielégítésére specializálódott. Az alapítás körülményei a vállalat története szempontjából meghatározóak, hiszen ez a vállalat olyan gyakorlott munkatársakkal és vezetőkkel alakult meg, akik szakmai tapasztalataikat a korábbi gazdasági rendszerben, az adott iparág meghatározó vállalatában szerezték. Ezt a korábbi tapasztalatot azonban nem sikerült piaci előnnyé kovácsolni, a két vállalat közül a

TAPASZTALAT kevésbé gyorsan növekedett. Egy felmérés szerint a TAPASZTALAT munkatársait – a két vállalat összehasonlításában – például a következők jellemezték: szakmai tapasztalat, magasabb életkor, baráti-emberi kapcsolatok, kisebb dinamizmus, a szabályok alapos betartása, a munkaidő szerinti munkavégzés. TAPASZTALAT szervezeti kultúráját pedig a következőképp jellemezték a két vállalat munkatársai (szervezeti ön-kép, illetve „másik-kép”): barátságos, csapatszellem, a szabályok betartása (ami pozitívabb értelemben fegyelmezettséget, negatív olvasatban viszont merevséget jelent), rendezetlenség, megkövesedett kultúra, magázódás, alacsonyabb kezdeményezőkészség.

A „LENDÜLET”

A most LENDÜLET-nek nevezett másik vállalat a TAPASZTALAT-tal közel egy időben, de zöldmezős beruházásként jött létre. Az alapításban és a kezdeti években meghatározó szerepet játszott a LENDÜLET külföldi illetőségű és karizmatikus személyiségű vezetője, akiről mind a mai napig számos történet kering. Ő csak olyan fiatalokat (pályakezdőket, vagy más iparágban dolgozókat) vett fel az induló céghez, akiknek még nem volt iparági tapasztalatuk. Azt vallotta, hogy sokkal könnyebb egy friss szemlélettel rendelkező nyitott, tanulni képes és idegen nyelven beszélő kezdő számára megtanítani a szakmát, mint egy szakmai tudással ugyan rendelkező, de korszerűtlen szemléletű munkatárs gondolkodásmódját megváltoztatni. A személyes elmondások szerint a LENDÜLET első vezetője nemcsak a szakmát tanította meg az induló csapatnak, nemcsak a korszerű vezetés elveit és módszereit mutatta meg, de szellemiséget is teremtett, mely tovább öröklődött a vállalatban. Az idézett tanulmányban a LENDÜLET munkatársait a két cég válaszadói a következőképp jellemezték: fiatalok, idegen nyelvet beszélnek, büszkék, magabiztosak (negatív olvasatban: nagyképűek), aktívak, a szabályokat kevésbé tartják be, a feladat befejezéséig dolgoznak. A LENDÜLET szervezeti kultúráját pedig így látták: jobban szervezett (pozitív értelemben), katonás, rideg, túlszabályozott (negatív olvasatban), eredmény-centrikus, nyitott légkörű, jellemző a tegeződés.

A fúzió

A történeti és kulturális különbségek rövid bemutatása alapján is érzékelhető, hogy az összeolvadás jogi és működési szempontjai mellett a kulturális oldal vált elsődlegessé. Emellett (s ennek részeként) a személyi kérdések jelentették sokáig a bizonytalanság legfőbb forrását. A legtöbb középvezetői szintre ugyanis két jelölt volt: egy LENDÜLET-es és egy

TAPASZTALAT-os. Az esetek döntő részében végül a volt LENDÜLET munkatársa kapott megbízatást, így érthető, hogy a fúzió során/után sok korábbi TAPASZTALAT-os vezető és nem-vezető távozott. A LENDÜLET korábbi első számú vezetőjét nevezték ki az újonnan létrejött TÁRSASÁG vezérigazgatójának, és a LENDÜLET korábbi vezetőiből került ki szinte az összes igazgatósági tag is. A „nyertes/vesztes” érzést tovább erősíthette, hogy a működési elvek, a termékek, a folyamatok és az eljárások tekintetében is lényegileg a LENDÜLET megoldásai váltak közössé.

Érthető, hogy a volt TAPASZTALAT-ból azok, akik az összeolvadás után is megmaradtak a TÁRSASÁG-nál, elég nehezen élték meg a folyamatot. Ez még akkor is igaz, ha a TÁRSASÁG tulajdonosává egyébként a korábbi TAPASZTALAT anyavállalata vált, s így sok szimbolikus elemet vettek át a TAPASZTALAT-tól (pl. cégnév, logo, a vállalati újság elnevezése). Ez a kezdetekben egyébként a korábbi LENDÜLET-esek azonosulására is negatívan hatott. Az összeolvadás tehát – a fúziókkal kapcsolatos gyakori tapasztalatokhoz hasonlóan – jelen esetben is a vállalati identitás elbizonytalanodásával járt.

VII.3. A Vállalati Kultúra Program

A TÁRSASÁG vezérigazgatójának kezdeményezésére a hivatalosan is bejelentett fúzió után néhány hónappal egy, a teljes szervezetet átfogó Vállalati Kultúra Program indult³³. A program hivatalos célja a tanácsadókkal megkötött szerződés szerint a következő volt:

A program segítse elő, hogy a TÁRSASÁG szervezeti kultúrája megfelelően támogassa a vállalat jövőképeinek és stratégiai céljainak megvalósítását. Ennek keretében a projekt célja, hogy a TÁRSASÁG vezetőire és munkatársaira építve:

- *megfogalmazásra kerüljön a vállalat szempontjából kívánatos vállalati kultúra,*
- *feltárja és meghatározza a vállalat jelenlegi kulturális értékeit és jellemző magatartásmintáit,*
- *előmozdítsa a kívánatos vállalati kultúra megvalósulását.*

³³ A program bemutatásakor támaszkodom az elkészült tanácsadói anyagokra, egyéb vállalati dokumentumokra, gyűjtött információimra és személyes tapasztalataimra. Ebben a részben a „tárgyszerűsége” törekszem. (A későbbiekben viszont épp a program „szubjektív megtapasztalása” érdekel, az, hogy milyen sajátos jelentést adtak neki).

A szerződés szerint tehát a VKP a *vállalati kultúra feltárásáról és fejlesztéséről* szólt.

A cél elérése érdekében a folyamatra a következők voltak irányadók:

1. a TÁRSASÁG legfelső vezetése fogalmazza meg a jövő számára kívánatos, követendő vállalati értékeket (de csak mint ajánlatot, melyet az alsóbb szintek fogadnak el);
2. workshopok keretében a TÁRSASÁG minden vezetője és munkatársa ismerje meg, saját maga számára töltse meg tartalommal, és a lehetőségekhez képest tegye magáévá a felső vezetés által kívánatosként megfogalmazott értékeket;
3. a kívánatos kultúra megvalósítása érdekében konkrét akciók kerüljenek megfogalmazásra és megvalósításra a szervezet minden szintjén.

Mivel a „Vállalati kultúra” program áll kutatásom fókuszában, érdemes részletesebben is megismerkedni a folyamattal.

VII.3.1. A program vázlatos bemutatása

A programot egy klasszikus, felülről lefelé görbülő szervezetfejlesztési folyamatként kell elképzelnünk, amelyet egy külső tanácsadóból és belső munkatársakból (az emberi erőforrás terület munkatársai) álló team alakított ki és indított el, közösen dolgozva ki az alkalmazandó módszertant is. A későbbiekben a folyamat továbbvitelét a módszertanra kiképzett ún. „*kultúra-konzulensek*” végezték, akik – a központ megkeresése után – a helyi vezetők ajánlására vállalták ezt a szerepet. A kultúra-konzulensek főként a belső oktatók közül kerültek ki, rajtuk kívül az emberi erőforrás terület néhány munkatársa, illetve vonalbeli vezetők kerültek be a csapatba.

A kultúra-projekt *helyzetfeltárással* indult, amelyet a folyamatot irányító team közösen végzett. Ennek során a TÁRSASÁG felső vezetésével félig strukturált *interjúk* készültek, emellett a teljes munkatársi állományt érintő *kérdőíves megkérdezésre* is sor került, valamint a két korábbi cég vállalati újságjainak és egyéb fontos *dokumentumainak tartomelemzésére* is. A kutatás fókuszában a jelenlegi és a kívánatos szervezeti kultúra állt, és az eredményeket egy kibővített felsővezetői kör (különféle szacikkek és háttéranyagok kíséretében) kapta kézhez.

Ezután került sor az *indító, kétnapos felsővezetői workshopra*, melyen a kibővített vezetőség vett részt (az Igazgatóság tagjai, egy kiválasztott értékesítési és egy ügyviteli vezető, valamint a marketing terület vezetője). Ők megfogalmazták és tágan definiálták a jövő számára útmutatást jelentő, kívánatos vállalati értékeket (tíz darab, szándékoltan tág érték-kategóriát³⁴). Fontos megjegyezni, hogy a műhelymunkán így csak volt LENDÜLET-es vezetők vettek részt. (Ezt a workshopot – harmadmagammal – én moderáltam.)

A folyamat ezután *egynapos workshopok* keretében haladt lefelé a szervezetben, itt mindig az adott vezetőből és közvetlen munkatársaiból álló csoportok – ún. family-groupok – vettek részt. Egy munkatárs minimum kétszer vett részt ilyen műhelymunkán, először munkatársként /beosztottként/, majd saját csapatának vezetőjeként. A legfelső szintű „family-group” workshopokat a külső tanácsadók vezették, a többi esetben már a közben kiképzett kultúra konzulensek, akik korábban egy felkészítő tréningen ismerkedtek meg a folyamattal és a módszertannal. A későbbiekben attól függött, hogy hány workshopot vezet egy adott kultúra-konzulens, hogy hány helyi vezető igényelte őt saját csapatához. A „vízesésszerűen” lefelé gördülő folyamat az indulás után kb. háromnegyed évvel ért véget, elvileg a TÁRSASÁG minden munkatársa részt vett legalább egy (egynapos) workshopon. Ezekről a találkozóról (azok nagy részéről) részletes emlékeztetők készültek.

Az egynapos workshop-ok a tervek szerint több célt szolgáltak (nem fontossági sorrendben): a résztvevők (1) ismerkedjenek meg a „vállalati kultúra” és a „vállalati értékek” fogalmakkal és azok jelentőségével; (2) gondolkodjanak el a jelenlegi és a kívánatos szervezeti kultúrán, s ezáltal saját szervezetükön/szervezeti egységükön; (3) ismerjék meg a felső vezetés által megfogalmazott kívánatos értékeket, beszélgessenek azokról (kérdőjelezzék meg azokat, ha úgy gondolják); (4) az általános érték-kategóriákat „fordítsák le” saját helyi kontextusukra; (5) fogalmazzanak meg saját maguk és mások számára olyan konkrét akciókat, amelyek a kívánatos értékek mindennapokban történő minél erősebb megjelenését szolgálják, és eközben (6) ismerjék fel saját kultúra-alakító szerepüket, köteleződjenek el a kívánatos értékek és a megfogalmazott akciók megvalósítása iránt.

A hivatalos folyamatot egy kétnapos felsővezetői workshop zárta le, ahol a program tapasztalatainak értékelése után véglegesítésre és elfogadásra kerültek a társasági értékek, és azok definíciói (itt egy kisebb vita után végül megerősítésre került a folyamat legelején

³⁴ A megfogalmazott irányelvek szigorú értelemben nem tiszta érték-kategóriák, hanem értékek, célok és attitűd-elemek vegyesen, de a program gyakorlati szempontjából a tiszta érték-kategóriák előállítása nem volt lényeges.

megfogalmazott tíz követendő érték). Emellett – ún. „értékgazdaként” – minden felsővezető felelősséget vállalt egy-egy kívánatos vállalati érték továbbviteléért, „gondozásáért”. Erre a „záró” workshopra kb. egy évvel a program indítása után került sor.

VII.3.2. A program hivatalos lezárását követő időszak eseményei

Bár a Vállalati Kultúra Program a záró felsővezetői workshopkal lezárult, a „vállalati kultúra folyamat” itt korántsem ért véget. Egyrészt a workshopokon felvetett akciók kapcsán adódtak közvetlen feladatok, másrészt a felsővezetők számára csak ekkor kezdődött el értékgazdai tevékenységük. A VKP-t követő időszak legfőbb eseményei:

- *A VKP-hoz közvetlenül kapcsolódva:* azon kérdések, kérések és akció-javaslatok megválaszolása, amelyeket egy adott csoport számára más területek foglalmaztak meg. A workshopok akciótervező részében ugyanis mások számára is lehetett kérdéseket és akciókat „címezni”; a felsővezetői csoport is sok kérdést kapott. Bár a HR ezen keresztül kívánta továbbvinni a kultúra-folyamatot, a kérdések megválaszolása már a felsővezetői szinten is nehezen haladt; majd mind felső, mind alsó szinten elakadt, teljesen elhalt.
- *A felsővezetők értékgazdai tevékenysége:* a felsővezetők saját értékgazdai szerepüket tekintették a vállalati kultúra téma továbbvitelének – akciókat, intézkedéseket kezdeményeztek a felvállalt érték erősítésére, megvalósítására. A felsővezetők számára – mint az elemzésből látni fogjuk – az értékgazdai szerep vált a vállalati kultúra „gondozás” és fejlesztés fő keretévé.

VII.3.3. Fontos megjegyzések és kiegészítések

A külső tanácsadók szerepvállalását tekintve a VKP egy szervezetfejlesztési beavatkozás volt: tanácsadókként elsősorban a folyamat szakértőjeként illetve támogatójaként (facilitátorként) léptünk fel, s nem pedig olyan „szakértő tanácsadó”-ként, aki más kontextusokból származó megoldásokat vagy megoldási alternatívákat javasol. Később a kultúra-konzulensek is ilyen folyamat-strukturáló és támogató szerepben léptek fel a workshopokon, a tartalmi hozzájárulás a résztvevők dolga volt. A folyamat- strukturálás és támogatás részeként viszont a facilitátor felelőssége volt, hogy – a mindenkori lehetőségekhez képest – a workshopokon

megteremtse a nyílt, egyenlő részvételen alapuló valódi párbeszéd (dialógus) megfelelő környezetét. A szervezetfejlesztés által fontosnak és elterjesztendőnek tartott értékeket (mint: együttműködés, demokratikus döntéshozatal, ember-központúság, személyes kezdeményezőkészség és felelősségvállalás) maga a szervezetváltoztatási folyamat és kialakított kontextus tudja leghitelesebben megjeleníteni és közvetíteni.)

A „tartalom – folyamat – kontextus” egysége a tanácsadók számára a Vállalati Kultúra Program kialakításakor fontos szempont volt. Erre az is lehetőséget adott, hogy a felső vezetés által az indító workshopon megfogalmazott kívánatos értékek és az OD számára általában fontos alapelvek illeszkedtek³⁵. Így volt esély arra, hogy a kialakított folyamat – elvileg – jól képviselje a TÁRSASÁG kívánatosként megfogalmazott értékeit (a tartalmat). De ne felejtjük el: mind a felsővezetők kívánatos értékei, mind az „ideális” OD értékek *csak* „vallott elvek” – tudatosításuk, kimondásuk, meghirdetésük önmagában még nem jelenti azt, hogy a követett (vezetői ill. tanácsadói) működésmódban is érvényesülnének!

Az egy napos műhelymunkákon együttműködő munkacsoportok vagy funkcionális területek vettek részt, azaz a hierarchia egy adott szintjén lévő munkavállalók, valamint közvetlen felettesük („family group”). Amikor a létszám túl nagy vagy túl kicsi volt, a csoportokat kettébontották, illetve több kisebb csoportot vontak össze – ez a döntés mindig az adott helyi vezető felelőssége volt. A workshopok jellegükből fakadóan a mindennapi munkavégzés keretein kívül zajlottak, szándék szerint ezzel „kiszakítva” a résztvevőket a napi rutinból.

Az egynapos workshopok kialakításakor ugyanakkor lényeges szempont volt, hogy a résztvevők gondolkodásában minél hamarabb teremtsődjön meg a kapcsolat a mindennapi munkavégzés és a vállalati kultúra általános fogalma között. A workshop ilyen értelemben „alulról kívánt építkezni”: a résztvevők személyes „kultúra-élményeinek” felidézésével kezdődött, és szándék szerint ezekre a konkrét tapasztalatokra épült rá a felső vezetés által kívánatosnak tartott kultúra (értékek) bemutatása (a helyi vezető rövid előadásában). Az egynapos workshop forgatókönyve vázlatosan a következő:

korábbi, személyes tapasztalatok felidézése → a kívánatos társasági értékek megismerése
→ saját korábbi tapasztalatok összekapcsolása a vezetés által megfogalmazott kívánatos értékekkel → vita a kívánatos értékekről, azok (esetleg módosított) elfogadása → az

³⁵ Olyan vállalati értékekről van szó, mint pl. „Együttműködés”, „Munkatárs-központúság”, „Tudatos változás” „Ügyfélközpontúság”, „Tanuló szervezet”, amelyek fontosak a szervezetfejlesztési filozófiában is.

általános kategóriák helyi, szervezeti egység-szintű értelmezése, lefordítása → a jelenbeli gyakorlat értékelése → konkrét akciók megfogalmazása önmagunk és mások számára.

A műhelymunka forgatókönyve (a folyamat) tehát eleve adott volt, de a tartalom alakulása a résztvevőkön múlt, hiszen kialakuló értelmezéseiket, véleményeiket, módosítási javaslataikat vagy megfogalmazott akcióikat kívülről senki sem minősítette vagy módosította. Fontos megemlíteni, hogy (1.) a kívánatos értékeket a résztvevők egy prezentáció és egy írásos anyag formájában, kvázi „készen kapták meg”; (2.) ez a „készen kapott” értéklista ugyanakkor csak nagyon tág érték-kategóriákat tartalmazott, azzal a céllal, hogy csupán egy tág szemléleti / gondolkodási / magatartási keret legyen, melyet (3.) majd minden egyes csoport szabadon értelmez és fordít át akciókba.

A program részeként a TÁRSASÁG belső újságának minden számában legalább egy újságcikk megjelent a VKP-ról, a fontos vállalati rendezvényeken a vezérigazgató gyakran beszélt a kultúra meghatározó szerepéről, és más kommunikációs csatornákat is alkalmaztak. A vállalati kultúra hivatalos szimbólumává egy kincsesláda vált, utalva a rejtett értékekre.

A folyamat vázlatos ismertetése alapján látható, hogy a Vállalati Kultúra Program egy felülről kezdeményezett és tervezett szervezeti beavatkozás volt. Mindehhez még annyit tegyünk hozzá, hogy – éppen tartalmánál fogva, a vállalati kultúra téma miatt – *a program önmagában is a szervezeti valóságról, a közös szervezeti jelentésvilágról szólt.*

VIII. A kutatási fókusz és a kutatási kérdés újradefiniálása

VIII.1. Elemi meglepetések a kutatás során, és kezelésük: (1.) felsővezetői fókusz; (2.) újradefiniált „eset”

Az előzőekben vázlatosan bemutatam a kutatási terepet és esetet: a TÁRSASÁG-ot és a Vállalati Kultúra Programot. Ez az a kontextus, amely keretet biztosít kutatási céljaim eléréséhez. De a kutatásom során, az adatgyűjtéskor és a kezdeti adatelemzéskor e kontextusból ért néhány olyan elemi meglepetés, melyek döntően befolyásolták, az eltervezetthez képest módosították megvalósult kutatásomat. Meglepődésem háttere egyébként az, hogy néhány kiinduló előfeltevésemet nem igazolták vissza az adatok³⁶. Mivel pedig e meglepetések adekvát kezelése a kutatás felépítését (a „research design”-t) sem hagyta érintetlenül, már most, a kutatómódszertan ismertetése előtt fontos megosztanom ezeket a tapasztalatokat.

A Vállalati Kultúra Program szervezeti lecsapódásához kötődő komolyabb meglepetéseim a következők voltak:

- 1. Úgy éreztem, hogy a VKP távolról sem vált annyira „átütővé” a szervezetben, mint feltételeztem, és ennek jeleként: a VKP kevésbé eredményezett kézzelfogható, konkrét változásokat, mint előzetesen vártam.***
- 2. Szembetalálkoztam azzal, hogy a programban képviselt felsővezetői logika sokkal összetettebb, mint arra előzetesen számítottam.***
- 3. Azt tapasztaltam, hogy a Vállalati Kultúra Program utáni időszak, s így az aktuális események olyan élénken élnek interjúalanyaim gondolkodásában, hogy részben maga a Vállalati Kultúra Program is ezek tükrében értelmeződött (újra) számukra.***

Vegyük sorra ezeket.

³⁶ Kutatásomhoz kb. másfél évvel azután kezdtem hozzá, hogy tanácsadóként szerepet vállaltam a VKP-ban.

1. A Vállalati Kultúra Program nem vált „átütővé” a szervezetben, és az általam vártnál kevesebb konkrét változást eredményezett

Előfeltevéseim: A kutatásba a következő – a VKP fontossá válására és tanulási hatására vonatkozó – előfeltevésekkel fogtam bele:

- a Vállalati Kultúra Program a TÁRSASÁG kultúrájáról, annak fejlesztéséről szólt;
- a VKP valaminek a kezdete volt, s mint ilyen, önmagán túlmutató változásokat generált a szervezetben („magokat szórt el”, „továbbgyűrűzött”);
- a kutatásom idejére a VKP-nek már lesz néhány konkrét, érzékelhető hatása is (valami változott a program eredményeképp);
- a program eredményeként például nőtt a kultúra-tudatosabb működés (a vallott értékeknek megfelelőbb egyéni magatartások és együttműködések).

E várakozásaimat arra alapoztam, hogy tanácsadóként milyen célokkal és milyen „tudattal” vettem részt a programban. Márpedig a tanácsadók által előterjesztett és a vezérigazgató által elfogadott tanácsadási szerződés valóban *a kultúra fejlesztésére* kötöttet, explicit célként kitűzve, hogy „előmozdítsuk a kívánatos vállalati kultúra megvalósulását”. Mivel az általunk tanácsadóként kialakított workshop-designban (family-group workshopok) igyekeztünk nagy hangsúlyt fektetni az akciótervezésre – azaz konkrét akciók megfogalmazására –, azt vártam, hogy ezek egy része a kutatás idejére már meg is valósulhatott. E mögött az a mélyebb előfeltevésem húzódott meg, hogy az önkéntesen megfogalmazott és felülről nem kontrollált akciók megvalósításra éppen a megfogalmazók lehettek (volna) leginkább motiváltak. A kultúra-tudatosabb működésre vonatkozó várakozásom pedig abból fakadt, hogy a workshopokon – akkori elképzelésünk alapján – relatíve nagy hangsúlyt fektettünk a „vallott érték versus követett érték” megkülönböztetésre, és a saját (követett) magatartás kultúraalakító szerepének hangsúlyozására. S mindezek háttérében egy még mélyebb előfeltevés: ***a felsővezetői kör, s mindenekelőtt a vezérigazgató elköteleződéséből indultam ki, ami – ha nem is egyforma intenzitással, de – végül „ki kellett, hogy sugározzon” az alsóbb szintekre is.***

Meglepetést okozó tapasztalat: Nos, a szisztematikus adatgyűjtésből hamar kiderült, hogy a fenti várakozások eltúlzottak voltak. Az okokat kutatva figyelmem a felső vezetés felé fordult, a kutatást meghatározó egyik legfőbb kérdéssé pedig a következő vált: ***„A Vállalati Kultúra***

Program egyáltalán milyen mértékben „eresztett gyökeret”, ténylegesen mennyire is vált fontossá a – programot kezdeményező és mások felé közvetítő – felsővezetői körben?”.

Ez egy olyan súlyú kérdés, melyet nem hagyhattam figyelmen kívül a kutatás további folyamatában.

Kezelés – a tapasztalatok beépítése a kutatásba: A fenti tapasztalat a következő, radikális módokon hatott a kutatásomra:

1. ***A felsővezetői csoportra fókuszáló kutatás:*** *figyelmem középpontjába egyértelműen a felsővezetői szereplőcsoport került – az, hogy náluk milyen értelmezést kapott, náluk milyen tanulást eredményezett a Vállalati Kultúra Program. **Kutatásom döntően a felsővezetői csoportról szól, kutatásomban a felsővezetői logikát és tanulást mutatom be alaposan.***
2. ***A megértési/elemzési keret megfogalmazása:*** *a következő fejezetben látni fogjuk, hogy a fenti tapasztalat hozzásegített egy olyan megértési/elemzési keret megfogalmazásához, amelynek segítségével megragadható egy-egy szereplőcsoport OD programban képviselt logikája (konkrétan a szándékolt/tartalmi versus visszaható/önirányuló jelentés megkülönböztetésére hívta fel a figyelmem).*

2. A programban képviselt felsővezetői logika a vártnál sokkal összetettebb

Előfeltevés: Előzetesen azt gondoltam, hogy a kutatás során egy határozott, jól azonosítható felsővezetői logikával fogok majd találkozni. Az erre vonatkozó szakirodalmi sugalmazásokon túl (pl. Bouwen, 1990; Gherardi és Nicolini, 2000) azért sem készültem másra, mert tanácsadói szerepvállalásom idején a felsővezetői csoportban nem tűnt kérdésesnek, hogy miről is szól, mit is jelent a Vállalati Kultúra Program.

Meglepetést okozó tapasztalat: Ehhez a várakozáshoz képest tehát meglepő – és sokáig elbizonytalanító – volt megtapasztalnom, hogy a kutatói interjúk elkészítésekor, és főképp azok elemzésekor számos olyan jelentésréteget tudtam kibontani, melyek árnyalták, egyben sokkal összetettebbé tették a program felsővezetői jelentését. Bár – és ez fontos –, a felsővezetőknél a program céljával, jelentésével kapcsolatos bizonytalanság a legkisebb

mértékben sem került kifejezésre, a felsővezetői jelentések mélyelemzése mégis sokféleségről és komplexitásról árulkodik. Kutatóként csak a felsővezetői logika alapos elemzése révén tudtam „rendet tenni” ebben a „jelentéssel teli zűrzavarban”.

Kezelés – a tapasztalatok beépítése a kutatásba: Rendet kellett tehát teremtenem, és ez az igény szintén amellet szolt, hogy

1. *a felső vezetés kerüljön a kutatásom fókuszába;*
2. *a felsővezetői logika megértéséhez fogalmaztam meg és alkalmaztam a megértési/elemzési keretet (és például különböztettem meg a hivatalos és a rejtett jelentéseket;*
3. *komplex és árnyalt elemzésre törekedjek a túl gyors konvergálás helyett (igyekezve rejtett jelentéseket is kibontani).*

3. A Vállalati Kultúra Program utáni időszak szerepe a felsővezetői logika alakulásában, a program felsővezetői értelmezésében és lecsapódásában

Meglepetést okozó tapasztalat: Bár ide vonatkozó explicit előfeltevésem nem volt, mindenképp külön kezelést igényelt, hogy úgy tapasztaltam: a Vállalati Kultúra Program utáni időszak eseményei – s főként az interjúk elkészítésének „jelen ideje” – erős jelentésbefolyásoló hatást gyakorolt a felsővezetői értelmezésre. Ez a retrospektív kutatás sajátja, és összhangban van az interpretatív felfogással: a jelen és a közelmúlt, mint aktuális szövegkörnyezet, mindig befolyásolja a múltbeli események értelmezését.

Múlt és jelen a Vállalati Kultúra Program értelmezésekor is gyakran „összecsiszott”: jellemző volt, hogy *a már lezajlott programra* vonatkozó kérdésekre adott felsővezetői válasz a kíváncsi értékek *jelenbeli megvalósulásáról* (ill. annak hiányáról) szolt. A felsővezetőket a jelen izgatta leginkább, az, hogy mennyire valósultak meg a kitűzött célok, hogy hol vannak leginkább elmaradások (lásd a felsővezetői logika mélyelemzését); a kb. egy évvel korábban lezárult Vállalati Kultúra Program már kevésbé volt gondolatviláguk része. Visszatekintve és összességében megállapítható, hogy a felsővezetők magáról a programról csak keveset, és főként explicit kutatói kérdésekre válaszolva beszéltek, saját belső témájuktól vezéreltetve pedig előbb-utóbb elkanyarodtak attól. Ezt illusztrálja a következő példa:

(kutató) ... A folyamatról tehát azt mondod, hogy amikor zajlottak a workshopok, ... hogy a helyi vezető volt az, akin elsősorban múlt a sikeressége?

Én magam azt vallom, tehát – én nem hiszek abban, hogy munkatársat ki tud választani vezetőn kívül más is. Segíteni lehet neki, de ő fogja tudni kiválasztani. A vezető saját példamutatásán keresztül kell, hogy vezessen. Akceptált vezetőnek kell lennie, nem odarendelt és hierarchikus hatalommal felruházott tekintélyű vezetőnek, hanem aki a tudásán, az elismertségén, a hozzáértésén, az emberségén keresztül vezet. S hogyha ilyen vezetőink vannak, akkor egyszerűen nem lehet más az, aki a kulturális értékeket közvetíti. Lehetnek rásegítő folyamatok, de ő [a vezető] nem mehet tartósan ezekkel az értékekkel szemben. (felsővezető)

Látható, hogy a kutatónak a múlt, konkrétan a Vállalati Kultúra Program vázát adó workshop folyamatra vonatkozó kérdésére egy általános, a jelenre – a mindennapi kultúraformálás sikerességére – vonatkozó válasz érkezik; a kérdés és a válasz közötti hidat pedig a helyi vezetők kulcsszerepének megfogalmazása jelenti.

Kezelés – a tapasztalatok beépítése a kutatásba: Ebben az esetben többféle lehetőséget mérlegeltem:

- más kutatási terep után nézek, ahol erőteljesebben él még a konkrét szervezetfejlesztési beavatkozás emléke; – ez azonban nemcsak megvalósíthatatlannak, de értelmetlennek is tűnt, hiszen továbbra is a VKP és a TÁRSASÁG volt az az eset/terep, ahol kutatási kérdésemről a legtöbbet tanulhatok (Stake (1994) szerint ez a legfontosabb szempont az eset kiválasztásakor; lásd később);
- az interjúkon az irányított kérdések „kényszerével” újra és újra visszaterelem interjúalanyaimat a VKP-hoz; – így ugyan megmaradhattam volna saját értelmezési keretemenél, de egyben eltávolodtam volna alapvető kutatási céltól, a helyi jelentések megértéstől;
- figyelmen kívül hagyom a VKP utáni periódusra vonatkozó információkat és azok jelentésbefolyásoló hatását; – ami viszont azért nem megfelelő, mert a közelmúlt és a jelen jelentésbefolyásoló hatása nem „választható le”, ráadásul így csak nagyon hiányos, egyoldalú képet alkothatnék a program szervezeti/felsővezetői értelmezéséről.

E fenti megoldási lehetőségek helyett tehát más utat választottam:

Fókuszom tágítása, a „kutatási eset” újradefiniálása: egy új, kitágított értelemben definiáltam újra a „felülről kezdeményezett szervezetfejlesztési beavatkozás”-t (az ún.

„instrumentális eset”-et³⁷). Míg eredetileg kutatásom csak a – diszkrét kezdő és végponttal rendelkező – Vállalati Kultúra Programra vonatkozott, ezentúl már beleértettem a VKP utáni időszak eseményeit, s az erre a periódusra vonatkozó értelmezéseket is.

Úgy vélem, két szempontból is ez volt a helyes megoldás:

- (1.) *Így maradhattam hű a helyi értelmezésekhez.* Hiszen kiderült, a válaszadóknak a VKP csak *technikai/kronológiai értelemben* ért véget a program hivatalos lezárásával, *tartalmi oldalról* nem: gondolkodásukban (s itt elsősorban a felsővezetőkre gondolok) a kultúra téma/folyamat a hivatalos lezárás után is tovább folytatódott. Elemzésemben tehát nem fókuszálhattam csak a szűk értelemben vett programra, hanem teret kellett engednem azoknak a kapcsolódó jelentéstartalmaknak is, amelyeket a Vállalati Kultúra Program „hívott elő” a szereplők jelentésvilágából. Nos, náluk a Vállalati Kultúra Program jelentős részben éppen *eredményei és következményei* által kapott jelentést.
- (2.) *Kutatási kérdésemet így mélyrehatóbban tudtam megválaszolni.* A VKP szervezeti lecsapódásának és (tartós) tanulási hatásának megértéséhez nagyon is releváns a program utáni időszakot vizsgálni. A „lecsapódás” és a „tanulás” értelemszerűen nem ér véget a program hivatalos befejezésekor, sőt: a TÁRSASÁG későbbi kontextusa is erőteljesen befolyásolja e folyamatot.

Véleményem szerint a „szervezetfejlesztési beavatkozás”-nak ez a kitágított értelmezése így nemhogy csökkentené megállapításaim érvényességét, hanem ellenkezőleg: hűbb képet adhat a VKP szervezeti lecsapódásáról. Más kérdés, hogy ettől bonyolultabbá is vált az értelmezés, éppen ezért mindvégig törekedtem a tisztázásra, értelmezéseim kritikai felülvizsgálatára, és az átláthatóság biztosítására – annak jelzésére, hogy éppen a VKP-ről, vagy az azt követő, megvalósítási periódusról van-e szó (lásd a felsővezetői logika bemutatásra kerülő elemzését).

A fentieket összefoglalva: több szempontból is nyilvánvalóvá vált számomra, hogy elsősorban a felsővezetői szereplőcsoportra érdemes összpontosítanom, s törekednem kell az általuk képviselt logika minél árnyaltabb, komplexebb megértésére. Ehhez pedig nemcsak a szűk értelemben vett Vállalati Kultúra Programot, hanem az utána következő időszak jelentést-befolyásoló szerepét is figyelembe kell vennem.

³⁷ Erről bővebben lásd a módszertani részben.

VIII.2. A végleges kutatási kérdések

VIII.2.1. A tág kutatási kérdés

A megváltozott kutatási fókusz alapján a végleges kutatási kérdések, bár *lényegüket tekintve megfeleltethetők a kiinduló kutatási kérdéseknek, már a felsővezetői jelentésformálódásra és tanulásra* vonatkoznak. Jóllehet e kérdéseket a TÁRSASÁG és a Vállalati Kultúra Program konkrét példáján keresztül kívánom megválaszolni, általánosságban fogalmaztam meg azokat, illeszkedve kutatási céljaimhoz (az általánosítás igénye). A tág kutatási kérdés a következő:

Egy felülről kezdeményezett szervezetfejlesztési beavatkozás milyen tanulást eredményez a programot kezdeményező felsővezetői csoportnál, tekintve mind a tanulás folyamatát, mind annak tartalmát?

A tanulást továbbra is kollektív jelenséggként értelmezem, kutatásom a bemutatott elméleteknek megfelelően a „közösségi tanulás”-ról szól. De nem a különböző gyakorlat-közösségek / szubkulturák közötti tanulásról, hanem *egy kiemelt jelentőségű szereplőcsoporton belüli* tanulásról. De ez meghatározó a szervezeti tanulás szempontjából is: egy szervezetfejlesztési programban a felsővezetői tanulás a többi szereplőcsoport és a teljes szervezet tanulását is döntően befolyásolja. Az interpretatív felfogás alapján „felsővezetői tanulás”-on a felsővezetői jelentésvilág – OD program hatására történő – formálódását (alakulását, kibomlását, változását) értem.

VIII.2.2. A konkrét kutatási kérdések

1. Mi jellemzi a felsővezetői csoport által a szervezetfejlesztési folyamatban képviselt értelmezési és cselekvési logikát?

Egy OD programban a felsővezetők jellemzően a változtatási logikát képviselik (pl. Bouwen és Fry, 1991). De kérdés, hogy pontosan mi is ez a logika, s hogy mi mondható el róla (1.) szerkezetét és (2.) tartalmát tekintve.

A szerkezetet érintő kérdés, hogy milyen részelemei, dimenzió vannak a felsővezetői logikának. Bouwen (1990) például a közös értelmezési sémáknál (1.) tartalmi, (2.) kapcsolati, (3.) procedurális és (4.) hatalmi-politikai dimenziókat különböztet meg, de más felbontás is lehetséges. Egy másik kérdés, hogy egyáltalán mennyire egységes ez a felsővezetői logika. Mivel pedig a szakirodalom alapján a „logika” fogalmát tágan értelmezhetjük, beleértve kognitív, attitűdbeli, magatartási stb. elemeket is, kérdés, hogy azok hogy viszonyulnak egymáshoz, mennyire képeznek egy koherens értelmezési és cselekvési logikát (amikor vallott és követett elvek egybeesnek).

Tartalmi oldalról a felső vezetés számára egy OD intervenció jelenthet valódi választ a szervezet és/vagy saját problémáira; egy hosszú távú fejlesztési lehetőséget, de megjeleníthet pusztán (rövid távú) hatékonysági szempontokat is (Bouwen és Fry 1991). Azt, hogy az OD program értelmeződhet pusztán „hivatalos gyakorlatként”, azaz „ideológiaként” is, a szakirodalom a felső vezetésnél nem, csak más szereplői csoportoknál vetette fel (Brown és Duguid, 1991).

Az OD beavatkozásról kialakuló értelmezéseket erőteljesen befolyásolhatja az adott csoport jellemző szubkultúrája, általános jelentésvilága. Ebből a szempontból érdekes, hogy az adott szereplői csoport milyen jellemző szerep-észleléssel és identitással rendelkezik (Wenger, 2000) általában, illetve hogyan értékeli a konkrét szervezetfejlesztési folyamatban betöltött szerepét. Az is érdekes, hogy miként ítélik meg a szervezet jelenlegi helyzetét és jövőjét, de az is, hogy más szereplői csoportokról miként vélekednek.

2. A felsővezetői jelentésformálódás, tanulás és befolyásolás szempontjából mely személyek, milyen tárgyi és szimbolikus tudáshordozók meghatározóak egy szervezetfejlesztési folyamatban?

A fenti kérdés „két irányú”: egyrészt azokra a tudáshordozókra kérdez rá, amelyek a felsővezetői csoport saját jelentésformálódását és tanulását alakítják, másrészt azokra, amelyekkel a felsővezetők más szereplőcsoportokat kívánnak befolyásolni. A kettő vélhetően nem független egymástól; s kapcsolódásukat érdemes elemezni.

Az OD-ban megvalósuló *felsővezetői jelentésformálódást és tanulást* jellemzően nem tárgyalja a szakirodalom. Várakozásaink mégis lehetnek, az alapján, hogy általában – *más szereplőcsoportok* befolyásolása és tanulása kapcsán – mit szoktak kiemelni. Várható például, hogy a személyeken keresztüli tudásközvetítés a felső vezetésnél is alapvető; számukra a kulcsfigura a vállalat első számú vezetője (az ő szimbolikus magatartása) lehet. Schein (1992) például a következőket emeli ki: a vezető mire figyel, mit mér és mit ellenőriz rendszeresen; hogyan reagál kritikus és válságos helyzetekben; milyen erőforrás-elosztási és jutalmazási elveket alkalmaz; szerepmódként milyen viselkedést tanít; illetve milyen szempontok szerint dönt személyzeti kérdésekben. Más kérdés, hogy egy felsővezetői team tagjai közvetlenül nem egymás felettesei/alárendeltjei, így lehet, hogy mégsem az elsőszámú vezető magatartása, hanem pl. a tulajdonosi megítélés számít. De a formális elvárásokon túl kíváncsi vagyok, hogy a felsővezetők milyen fontosságot tulajdonítanak az OD programban résztvevő külső és belső tanácsadóknak.

Mások befolyásolása (tanítása) szempontjából már önmagában is érdekes, hogy a program mely célcsoportokra irányul, s miért. Szóba jöhetnek az alsóbb hierarchia-szintek (vezetők és nem-vezetők), de a vevők és más külső stakeholderek is. Bár az OD jellemzően belső fókuszú (belső működés-fejlesztés), ez nem szükségszerű.

Egy felülről lefelé irányuló OD programban a befolyásolás meghatározó szereplői maguk a felsővezetők, – kérdés, hogy ezt ők is így érzik-e, s miért (nem). Emellett, főként egy nagy szervezetben, a középvezetők is fontos tudáshordozók, magatartásuk szimbolikus értelmű. Mások befolyásolása szempontjából Wenger (2000) a közvetítő személyeket akkor tartja sikeresnek, ha működésükkel képesek hidat teremteni a különböző „helyi kontextusok” között, melyre saját legitimitásuk és periférikus (köztes) helyzetük teremthet esélyt. Ez a felsővezetők tanulása szempontjából is fontos lehet (a külső és a belső tanácsadók, vagy a HR szerepe). Emellett a felsővezetők gondolkodhatnak a kultúra tárgyi és szimbolikus alkotásaiban is; – az ezekben érkező üzenetek erősíthetik, de ugyanakkor le is ronthatják a személyek által közvetített üzenetet.

3. Milyen felsővezetői elköteleződés alakul ki egy szervezetfejlesztési folyamatban, és ez min múlik?

Ez a kutatási kérdés az, amely – bár szorosan kapcsolódik a kiinduló kutatási kérdésekhez is – a legerőteljesebben építi be a kutatási folyamat során szerzett tapasztalataimat. De az elméleti irányzatokhoz is kötődik: láthattuk, hogy a tanulás kérdésköréhez hozzátartozik az elköteleződés és felelősségvállalás témája.

A bemutatott tanulási közelítések, valamint a szervezetfejlesztés filozófiája alapján is *alapvető a folyamat*: a tanulás, a befolyásolás/befolyásoltság, az interakció nyitottsága, kölcsönössége, participatív jellege. Várhatóan a felsővezetői elköteleződést is döntően befolyásolja, hogy nyitottnak, sőt, sajátjuknak érzik-e az adott programot (s nem pedig egy kényszernek, mely kívülről, másoktól jön). A bemutatott tanulás-elméletekben a személyességet a „dialógus”, a kölcsönösséget és befolyásolhatóságot az „uralommentes diskurzus” kategóriái ragadták meg.

Bouwen és Fry (1991) négyféle beavatkozási stratégiáját (hatalmi, szakértői, eladó, konfrontatív-tanulási) elvileg a felsővezetői csoportra is értelmezhetjük. Ebből a szempontból lényeges lehet, hogy az egyes felsővezetők milyen érdekérvényesítő erővel jeleníthetik meg saját szempontjaikat a közös felsővezetői logika definiálásában, s így a szervezetfejlesztési folyamat alakításában. Természetesen ennek megállapításához nincs „objektív” mérőeszköz. Feltételezhető viszont, hogy ez elsősorban észlelési kérdés: az számít, hogy *miként ítélik meg* saját és mások érdekérvényesítési lehetőségeit, és *milyen minőségűnek értékelik* a másokkal való interakciót. De önmagában is kérdés, hogy a felsővezetők elköteleződése szempontjából mennyire lényeges a beleszólás lehetősége.

Wenger (2000) alapján feltételezhetjük, hogy egy szervezetfejlesztési folyamatban is fontosak az olyan események, ahol az eltérő logikák találkoznak és hatnak egymásra (például interjúk, megbeszélések, viták, workshopok, tréningek). Érdekes megvizsgálni, hogy ezek az alkalmak hogyan segíthetik elő a felsővezetői elköteleződést.

A folyamat mellett *a tartalom is lényeges*. Vélhetően nem mindegy, hogy a program miről szól, s hogy az új (a változtatási) logika számukra mennyire jelent újdonságot, nekik mennyire kell megváltoztatni korábbi működés módjukat.

A felsővezetői kontextus minden bizonnyal befolyásolja mind a felsővezetői elköteleződést, mind a szervezetfejlesztés során megvalósuló felsővezetői tanulást. Sok múlhat például az adott csoport tágabb érdekeitől és céljaitól (Bouwen, 1990), a kívülről jövő elvárásoktól, a csoport tágabb szervezeti beágyazottságától (szervezeti szerepe, sikeressége, elismertsége). De alapvető a felsővezetői csoport belső kontextusa, a jellemző felsővezetői jelentésvilág/szubkultúra is. Itt sok mindenre gondolhatunk: a csoport személyi összetételére, belső hatalmi viszonyaira, a csoporton belüli interakció minőségére. Feltételezhetjük, hogy a szervezetfejlesztésben megvalósuló tanulás nem független a felsővezetői szubkultúrától olyan szempontból sem, hogy ott jellemző-e a nyílt és őszinte kommunikáció, a hibákat és előfeltevéseket is megkérdőjelező reflexió, vagy nem. Ebben a tekintetben meghatározó lehet a helyi vezető vezetési stílusa.

A felsővezetői elköteleződés következményeit tekintve kérdés, hogy saját és mások elköteleződése számukra mit jelent, miből látszik. Kell-e, hogy konkrét változásokban öltönyt, pl. megfigyelhető magatartásokban, konkrét intézkedésekben, stb., vagy ez nem feltétel?

Ez egyben a felsővezetői tanulásról is szól: az OD intervenció sokféle tanulást eredményezhet – pl. kognitív (ismeret-szintű), attitűdbeli, szemléleti változást, de a látható és megfigyelhető magatartás, illetve a belső (csoporton belüli) és külső (másokkal való) interakciók változását is. A változtatási logika beágyazódhat különféle tárgyi és szimbolikus alkotásokba is (különféle tárgyak, rendszerek és folyamatok változása). Emellett a felsővezetői tanulás kapcsán is értelmezhető, és vizsgálendő is „szándékolt tanulás”, „nem szándékolt tanulás” és „megvalósult tanulás” különbözősége (Mintzberg alapján Simon és Davies, 1995).

IX. A kutatás módszertana

IX.1. Esettanulmány módszertan

A kutatási céloknak és a kutatási kérdéseknek megfelelően jelen kutatás a kvalitatív interjúkra alapozott esettanulmányos módszertanra épült. A legtöbb kvalitatív szervezetkutatás esettanulmányos kutatás (Bryman, 1992), ez azonban nem jelent kötött módszertant, sőt egységes megközelítést sem. Eisenhardt (1989) és Yin (1994) számára például az esettanulmányos módszertan fő célja az elméletépítés. Bryman (1992) szerint viszont a szervezetkutatásban alkalmazott esettanulmányok célja inkább a helyi kontextus alapos feltárása és megértése kell legyen.

Ez utóbbi álláspontot legegységesebben Stake (1994, 1996) képviseli, megkülönböztetve a kvalitatív és a „nem-kvalitatív” esettanulmányt. Véleménye szerint a kvalitatív esettanulmány célja *egy adott eset minél alaposabb megértése, a legfőbb kérdés pedig: „Mit tanulhatunk egyetlen esetből?”* (Stake, 1994; in: Denzin és Lincoln: 236). Stake számára tehát nem explicit cél az általánosítás, de ha mégis, véleménye szerint akkor is jobban megbízhatunk az egy eset mélyelemzésére épített általánosításokban, mint a sok esetre épülőben. *Saját megközelitésem Stake felfogásához áll közel, ami egyértelműen következik tudományfilozófiai kiindulópontomból (interpretatív hangsúly).*

Az „esettanulmány” fogalom jelentése Stake felfogásában kettős: egyrészt egy eset „tanulmányozásának” folyamata (azaz maga a kutatási folyamat), másrészt e kutatási-tanulási folyamat terméke (azaz az esetbeszámoló). Eset alatt Stake „egy határokkal rendelkező rendszer”-t ért (bounded system), amelyen például egy szervezet, egy csoport, egy egyén (Stake, 1994: 236). A szerző szerint az esettanulmány választása a kutató részéről valójában nem is egy módszertani választás, hanem egy olyan „eset” választása, ami valamiért érdekes a számára, s amelyet tanulmányozni szeretne. A választott eset szempontjából különbséget tehetünk az esettanulmány eltérő típusai között:

- az „önértékű esettanulmány”³⁸ (intrinsic case study) esetén maga a konkrét eset érdekli a kutatót, azt szeretné jobban megérteni;
- az „instrumentális esettanulmány” (instrumental case study) esetén a konkrét eset egy másik cél elérését segíti, például egy jelenség megértését vagy az elméletépítést (az önértékű és az instrumentális szempont sokszor összekapcsolódik);
- a „kollektív esettanulmány” (collective case study) több instrumentális esettanulmány együttese, s célja az általánosítás.

Míg Stake szerint az „eset” mindig egy specifikus, egyedi, behatárolható és integrált rendszer, Bryman (1992) számára az tágabb jelentéstartalmú. „Eset” (s így vizsgálati egység) alatt ő a következők valamelyikét érti: (1) egy adott terep, helyszín; (2) különféle események, cselekedetek; (3) egyes személyek. A kvalitatív kutatásokban azonban a vizsgálat egyszerre több szintre is irányulhat, s e szintek nem válnak el élesen egymástól (lehetővé téve az adott kutatási probléma „holisztikus” megközelítését).

Kiindulópontját tekintve ez a kutatás egy adott szervezetben (a TÁRSASÁG), egy konkrét szervezetfejlesztési beavatkozás (a Vállalati Kultúra Program) kapcsán vizsgálta a szervezetfejlesztési folyamatban megvalósuló szervezeti tanulást. Ilyen értelemben az adott szervezet és a konkrét OD beavatkozási program „eset”-ként értelmeződött. Láthattuk, hogy a kutatási folyamat során a fókusz egyrészt kitágult (az „eset” újradefiniálása), másrészt viszont szűkült, tovább pontosodott: a felsővezetői csoport vált kutatásom fő tárgyává, s így lényegi „kutatási eset”-té. Az adott szervezet, a felsővezetői csoport, és a megvalósult szervezetfejlesztési folyamat azonban nem csupán önmagában érdekes – azaz nem kizárólag ez a szervezetfejlesztési folyamat érdekel ennél a szervezetenél/felsővezetői csoportnál (instrumentális esettanulmány). Az adott szervezet, felsővezetői csoport, és a konkrét OD folyamat természetesen így is a kutatás középpontjában állt, de nem „önértékűen”, hanem azért, hogy jobban megérthessem és megmagyarázhassam a szervezeti tanulás jelenségét (formális elmélet), illetve a szervezetfejlesztés szervezeti hatásait (szubsztantív elmélet).

³⁸ Az angol kifejezés fordítását Radácsi Lászlótól vettem át.

IX.2. Kutatói szerepdefiníció

A VKP kialakításában és első fázisaiban folyamat-tanácsadóként (szervezetfejlesztőként) aktívan részt vettem, a későbbiekben a háttérből követtem azt. Bár a jelen kutatáshoz hasonló természetű és szemléletű kutatásoknál gyakori az akciókutatás és a fejlesztői szerep (lásd pl.: Bouwen, 1993; Westenholz, 1993; Simon és Davies, 1995; Blackler et al, 2000; Wenger, 2000), *ez a kutatás nem akciókutatás*. Az interpretatív / kvalitatív felfogás ezzel együtt nem hisz abban, hogy ki lehetne szűrni a kutatónak a szervezetre és a kutatási folyamatra gyakorolt hatását. Ehelyett arra kell törekedni, hogy a kutató – a folyamatos tudatosítás és felülvizsgálat révén – egyre inkább megértse saját hatását, és ezt is „adat”-ként kezelje a kutatási folyamatban (Hammersly és Atkinson, 1994; Maxwell, 1996). Ez az én esetemben – korábbi aktív szerepvállalásom miatt – különösen fontos volt.

Sok szempontból optimálisnak volt mondható helyzetem, hiszen (1) csak a Vállalati Kultúra Program első fázisában vettem részt tanácsadóként; a program pedig kutatásom megkezdése előtt kb. háromnegyed évvel hivatalosan is lezárult; (2.) ez az időbeli távolság biztosíthatta részemről a megfelelő érzelmi távolság kialakulását; (3) az elméleti kíváncsiság mellett ugyanakkor külön is motivált voltam e szervezetfejlesztési beavatkozás tanulási hatásainak megértésére; (4) korábbi helyismeretem és jó kapcsolataim segítették a szervezeti eligazodást és a megalapozott, érvényes kutatást (azaz a hiteles és lényeges információkhoz való hozzáférést). Emellett (5) a tanácsadási munka során összegyűjtött információkra is támaszkodhattam, sőt, (6) a legtöbb szervezeti kutatással ellentétben (Glick, Huber et al., 1990; Van de Ven és Huber, 1995) én személyesen is ott voltam e szervezetfejlesztési folyamat lényeges pontjain (fontos eseményeken, döntések meghozatalakor).

A szerepdefiníció szempontjából az egyik nagy feladatot az jelentette, hogy az interjúalanyok most tudományos kutatóként, és ne szervezetfejlesztő tanácsadóként viszonyuljanak hozzám. Ennek érdekében a következőket tettem:

- Minden interjú legelején tisztáztam, hogy bár korábban tanácsadó voltam, most tudományos kutatói szerepben vagyok itt. Azaz, hogy most nem a felső vezetés (a vezérigazgató) a megbízóm, hanem – a kissé nehezen értelmezhető – tudományos közösség. (Korábbi tanácsadói szerepvállalásom a felsővezetői kör számára tudott volt, de az alsóbb szinteken is felfedtem, egyrészt, mert így éreztem tisztának, másrészt, mert

ezzel kívántam példát mutatni az őszinte kommunikációra, harmadrészt pedig, mert tudatni akartam, hogy az események szintjén ismerem a programot.)

- Ezzel együtt külön megkértem őket, hogy a lehető legnagyobb őszinteséggel válaszoljanak, és „ne csak a szépre emlékezzenek”, hanem bátran legyenek kritikusak. Gyakran én magam mutattam példát erre, azzal, hogy – önkritikát gyakorolva – feltártam néhány negatív tapasztalatomat a VKP-ról.
- Minden interjúalanyomat biztosítottam arról, hogy senki nem fogja megtudni, mit mondott, hiszen engem az általános, a jellemző vélemények érdekelnek, a lényeges egyedi véleményeket pedig anonim módon fogom prezentálni. Erről a bizalmasságról egyébként még a kutatás megkezdése előtt éppen a vezérigazgatóval állapodtam meg (ő is így tartotta természetesnek).

Az a tapasztalatom, hogy korábbi tanácsadói szerepem interjúalanyaimat nem zavarta. A felsővezetők kifejezetten oldottan beszéltek, és könnyebb volt, hogy „közös emlékeinkről” beszélgettünk, így nem kellett mindent a legapróbb részletekig tisztázni. Az alsóbb szinteken, ahol korábbról nem ismertek, az adott interjúalany habitusán, bizalmán – és az én bizalomteremtő képességemen – múlt, hogy nyíltan vagy óvatosabban beszéltek. Azaz az őszinteséget tekintve itt sem számított korábbi tanácsadói szerepem. Kvázi-bennfentességem inkább abban jelentkezett, hogy indításként sokszor nekem kellett emlékeztetni őket a program fő eseményeire, illetve megnyugtatni őket, hogy számomra az is lényeges információ, ha nem nagyon emlékeznek már a VKP-ra.

A felsővezetői interjúkon néha mégis azon kaptam magam, hogy egyfajta tanácsadói-fejlesztői szerepbe „csúszok bele”, hogy kérdéseim nemcsak a megértést, hanem a fejlesztést is célozzák. Ez nem volt jellemző, de ha mégis, úgy – a kutatás előrehaladtával egyre inkább – tudatosan döntöttem, hogy felvállalom-e, vagy nem. Azaz nem zárkoztam el mereven, ha az interjúalany oldaláról ilyen igény fogalmazódott meg – úgy éreztem ugyanis, hogy hallgatásom, visszahúzódásom éppen a kialakult bizalmat törné össze. Más kérdés, hogy az interjúk ezen részeit nem használtam fel az elemzés során. Fontos adatként kezeltem viszont, ha a beszélgetőtárs – talán ismét inkább a tanácsadóhoz szólva – sürgette, hogy jó lenne ismét „életet lehelni” a VKP-ba, például annak megismétlésével.

Hagy emeljem ki, hogy a TÁRSASÁG vezérigazgatója személyesen is sokat vár(t) ettől a kutatástól. Mint megfogalmazta, szeretne ebből is tanulni, ezért nagyon várja, hogy mire

jutok, és kérte, hogy személyesen is adjak neki visszajelzést a tapasztalatokról, tanulságokról. Számomra ez a támogatás mindvégig nagyon fontos volt, és azt gondolom, hogy ezt a – szintén beavatkozó – szerepet még akkor is fel kellene vállálnom, ha egyébként nem foglalkoznék fejlesztéssel; így azonban kifejezetten szívesen teszem.

Nagyon érdekes hatása volt korábbi tanácsadói közreműködésemnek saját kutatáshoz való hozzáállásomra. A VKP hiányosságait tapasztalva, de még inkább azért, nehogy túl részrehajló legyek (!), a „negatív elfogultság” jeleit vettem észre magamon. Vagyis azt, hogy túlzottan ítélkező és túl kritikus vagyok az elhangzottakkal/tapasztaltakkal. Márpedig ez kevésbé egyeztethető össze a helyi valóság megértésének igényével. De ez sem egyedülálló: a kvalitatív kutatásról szóló könyv egyik szerzője beszámol, hogy egy kutatás során ő is túlzott kritikusságon kapta magát (lásd: Ely et al.: 157). Nálam (is) saját elfogultságom tudatosítása volt a kulcs: ezután már vigyáztam, nehogy „bűnbakkeresésről” szóljon kutatásom, illetve, hogy a helyi értelmezésekre figyeljek, és az ítélkezés helyett „elfogadó”, attitűddel közelítsek.

Összefoglalva, szerepem „köztes”-nek értékelhető, amelyben: kutató versus tanácsadó; „outsider” versus „insider”; a helyi kultúrát kívülről vizsgáló (naív) versus a helyi kultúrát értő; független versus a hatalmi viszonyrendszertől nem függetleníthető; mind, együtt jelenik meg. Még akkor is, ha azért az ellentétpárok első tagja volt jellemzőbb. De úgy gondolom, hogy ez a kettősség minden kutatási szituációban jelen van, melyet nem tagadni, hanem tudatosítani és reflektált módon kezelni kell.

IX.3. Retrospektív közelítés

Bár a Vállalati Kultúra Programban annak hivatalos indulásától részt vettem, és sok „valós idejű” információval rendelkeztem a folyamatról, jelen kutatás döntően retrospektív beszámolókra, az interjúalanyok visszatekintésére alapult. A retrospektív esettanulmány módszertant alkalmazzák a szervezeti változások longitudinális és magyarázat-orientált vizsgálatában (Glick, Huber et al, 1995) csakúgy, mint az interpretatív és megértés-orientált megközelítésekben (Risberg, 1999). Míg a nem interpretatív kutatásokban a retrospektív közelítés kifejezett hátrányt jelent (a múltbeli „tényleges” oksági összefüggések feltárásának nehézsége, valamint az interjúalanyok kognitív torzítása – pl. utólagos racionalizáció, téves

attribúciók, védekező észlelés, elérhetőségi hiba, leegyszerűsítés, felejtés – miatt; lásd: Glick, Huber et al, 1995), interpretatív megközelítésnél más a helyzet. Weick alapján Risberg (1999) azt állítja, hogy mivel ”az emberek csak akkor tudhatják, hogy mit csinálnak, ha már megtették azt ... az értelemadás mindig utólagos”(p.144).

Bár az állítással csak részben értek egyet, ebben a kutatásban a retrospektív közelítés nem jelentett gondot, sőt, abból több előny származott, mint hátrány. A retrospektív megközelítés azért volt alkalmazható, mert:

1. a VKP és kutatásom megkezdése között nem telt el annyi idő, hogy interjúalanyaim ne tudták volna felidézni az eseményeket és kapcsolódó élményeiket, értelmezéseiket;
2. a kutatási kérdés megválaszolásához nem volt szükség arra, hogy „tényszerűen” rekonstruáljam az eseményeket, hiszen főként a kialakuló észlelések és értelmezések voltak számomra érdekesek (ill. a mégis fontos történetek saját emlékeim, illetve interjúalanyaim összecsengő emlékei alapján felidézhetők voltak);
3. a VKP során / VKP-ról kialakult észlelésekről és jelentésekről azt feltételezhettem, hogy tartósan fennmaradnak.

A kutatás retrospektív felépítésének előnyei pedig a következők:

1. a szervezeti tanulás szempontjából éppen azok az interpretációk, jelentéstartalmak és magatartások a fontosak, amelyek (viszonylag) tartósan fennmaradnak a szervezetben;
2. az idő távlatában interjúalanyaim számára perspektívába kerülhetett a program, letisztulhattak, kikristályosodhattak az értelmezések;
3. az interjúk elkészítésekor pedig már a program hatásairól, eredményeiről is volt adat, így visszatekintve a program teljesebben, egészében vált értelmezhetővé;
4. s amiről már volt szó: hatásait és értelmezéseit tekintve (tartalmi/szimbolikus szempontból) a Vállalati Kultúra Program – s ez más szervezetfejlesztési intervencióra is igaz lehet – nem is ért véget a program hivatalosan lezárásával; a VKP szervezeti tanulási hatása ilyen értelemben akár napjainkban is „alakul”.

Láthattuk azonban, hogy a *jelenbeli kontextus* erőteljesen befolyásolta a múlt jelenbeli értelmezéseit, s ez oda vezetett, hogy *a kutatási folyamat során újradefiniáltam a „szervezetfejlesztési program”-ot (mint elemzési egységet), – beleértve a VKP utáni*

eseményeket (azok értelmezéseit) is. Ilyen értelemben, bár a kutatás fókuszában egy múltbeli szervezetfejlesztési beavatkozás állt, a kutatásban annak jelenbeli értelmezéseit, jelentéseit és hatásait vizsgáltam.

Ide kapcsolódik, hogy kutatásomban a létrejövő különféle *értelmezésekre és jelentéstartalmakra* összpontosítottam, s kevésbé a jelentéskonstrukció *folyamatára* (amely valós-idejű és résztvevő megfigyelésen alapuló kutatást igényelt volna – lásd pl. Barley, 1990). Ilyen értelemben a Vállalati Kultúra Programban megvalósuló felsővezetői / szervezeti tanulás *folyamatát is retrospektív módon, a jelenbeli értelmezéseken keresztül tártam fel.* (A retrospektív közelítésről lásd még később, a megértési/elemzési kerethez fűzött megjegyzéseknél).

IX.4. Vizsgálati egység és mintaválasztás

Az esettanulmányra alapozott kutatásban az „eset” definiálásával meghatározzuk a vizsgálati egységet is. A mintaválasztás viszont a lehetséges vizsgálati egységek közötti választást, illetve a választás szempontjainak meghatározását jelenti. Mivel e kutatás a szervezetfejlesztési beavatkozásban megvalósuló szervezeti tanulást egy adott szervezetben vizsgálja, az „eset” több szinten és többretegűen értelmezhető.

Egyrészt *vizsgálati egységet* jelent maga a *Vállalati Kultúra Program* – mint OD intervenció –, illetve a *TÁRSASÁG*, mint a VKP szervezeti kontextusa (ezek kiválasztásának elveiről már volt szó). Másrészt, vizsgálati egységet jelentettek a szervezetfejlesztési folyamatban résztvevő különféle *szereplői csoportok* (közösségek, szubkultúrák), és az ezekhez tartozó *egyes egyének* is – külön kiemelve a *felsővezetői csoportot és az egyes felsővezetőket*.

A kvalitatív esettanulmányokra épülő kutatásban a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elsősorban elméleti indíttatású. A statisztikai mintavételtől eltérően a kvalitatív mintavételt a következők jellemzik (Miles és Huberman, 1994; Bokor, 1999):

1. *kis minta és kontextusba való beágyazottság* (szemben a nagy mintával és a kontextus figyelmen kívül hagyásával);

2. *szándékosan, célirányosan megválasztott minta* (szemben a véletlen mintavétellel);
3. *elméletileg orientált minta* (szemben a reprezentativitással);
4. *folyamatosan, lépésről lépésre kialakuló minta* (szemben az előre definiált mintával).

A kvalitatív kutatás mintavételi elveinek különbözőségét az eltérő kutatási cél indokolja: az általánosítás ugyanis nem a populációra, hanem egy adott jelenségre, kontextusra (szubsztantív elmélet) és/vagy egy elméleti-fogalmi keretre (formális elmélet) vonatkozik.

A kvalitatív kutatás különféle mintavételi stratégiát Miles és Huberman összegzi (1994:28, kivonatosan, és felhasználva Bokor Attila (1999) megfogalmazásait, lásd a IX.1. táblázatot a következő oldalon)³⁹. A felsorolt stratégiák természetesen egy kutatáson belül, együtt és egymást erősítve is megjelenhetnek. A kvalitatív kutatásban ugyanis nincs előre meghatározva a mintába bekerülő esetek köre, az elméleti szempontok sokszor csak az induló egy-két esetet jelölik ki, a továbbhaladás viszont a kutatási céloknak megfelelően és az első elemzési eredmények alapján történik. A legfontosabb szempont ismét csak az, hogy minél többet tudjunk tanulni kutatási témánkról. A minta definiálásakor, választáskor pedig Kvale (1996) szerint – s hűen az interpretatív közelítéshez – a kutató bátran támaszkodhat intuícióira, implicit tudására, személyes szakértelmére is.

Eredetileg több szereplőcsoport vizsgálatában gondolkodtam, sőt, az adatgyűjtést több szereplőcsoportra el is végeztem. De az alsóbb szinteken ért tapasztalatok (1. a VKP csak felületes hatást gyakorolt, sokan nem is emlékeznek rá!; 2. ebből a szempontból nincs igazán különbség az eltérő területek között) arra ösztönöztek, hogy a kutatást fókuszálva a szisztematikus adatelemzést már csak a felsővezetői csoportra végezzem el. Ezzel együtt úgy gondolom, hogy a nem-felsővezetői mintára vonatkozó információkat is érdemes megosztanom, két ok miatt:

1. a módszertani megfontolásokat és tapasztalatokat tanulságosnak tartom a kvalitatív kutatás szempontjából;

³⁹ Ezeket a lehetséges mintavételi elveket még akkor is érdemes tudatosan mérlegelni, ha Miles és Huberman – amint azt maguk is vallják – tudományfilozófiai szempontból nem az interpretatív (s végképp nem a hermeneutikai) iskolához tartoznak.

2. ráadásul a más szereplőcsoportoknál szerzett információkat háttér-tudásként fel is használtam a felsővezetői logikára vonatkozó megállapításaim érvényességének tesztelésekor (pl. az alsóbb szintek éreztek-e felsővezetői elköteleződést).

A vizsgálatba bevonandó szereplői csoportok kiválasztásához *eredetileg* (a kutatási tervben) a következő (érvényességi, megbízhatósági és relevanciát biztosító) kritériumokat fogalmaztam meg:

A különféle szubkultúrák és logikák azonosíthatóságának kritériuma

- A szereplői csoportok (többsége) egyben gyakorlat-közösségként is definiálható legyen, azaz valamely feladat vagy tevékenység köré szerveződő, organikusan létrejövő egység.
- Ha az adott szereplőcsoport nem gyakorlat-közösség, fontos, hogy a VKP-beli szerepét tekintve csoportként és szubkultúráként legyen definiálható (pl. felsővezetői csapat, belső tanácsadói team).

A helyi kontextus szerepe

- A helyi kontextus szempontjából a vizsgálatban legyenek egymáshoz hasonló és egymástól eltérő csoportok is (pl. eltérő funkcionális területek, eltérő hierarchiaszintek).
- A helyi vezető kontextus-alakító szerepe miatt lényeges szempont, hogy a különböző csoportoknak eltérő helyi vezetője legyen (lásd pl. Blackler et al., 2000).
- A TÁRSASÁG-ban a közelmúltban lejátszódott fúzió hatásait is tudatosan kell mérlegelni: legyen olyan egység, ahol ez a hatás ma is jelentkezik, és olyan is, ahol már nem.

A Vállalati Kultúra Programban és/vagy a szervezetben betöltött meghatározó szerep

- A vizsgálatnak lehetőség szerint ki kell terjednie a felső vezetésre.
- A kutatás lehetőleg a belső tanácsadói csapatot is foglalja magában.
- A szervezet sikeressége szempontjából stratégiaiilag fontos tevékenységet végző csoporto(ka)t érdemes vizsgálni (lásd: Blackler et al, 2000).

IX.1.táblázat: Mintaválasztási stratégiák a kvalitatív kutatásban (forrás: Miles és Huberman, 1994:28)

<i>Mintavétel típusa</i>	<i>Lényege</i>
Maximális különbség	Az átlagostól különböző esetek keresése a közös mintázatok kiszűrésére
Homogenitás	Fókuszálásra, egyszerűsítésre használható
Kritikus eset	Logikai általánosítást, más esetre való alkalmazást tesz lehetővé
Elméleti alapú	Egy elméleti konstrukció példáinak megkeresése, vizsgálata és finomítása
Megerősítő és cáfoló esetek	Kezdeti elemzés pontosítása, kivételek keresése
Hógolyó vagy lánc elvű	Információ-gazdag esetek keresése személyes ajánlásra alapozva
Extrém vagy deviáns esetek	A vizsgált jelenség nagyon szokatlan megjelenéséből való tanulás
Tipikus esetek	A normális, átlagos keresése és kiemelése
Intenzitás	Információ-gazdag esetek, amelyek intenzíven, de nem szélsőségesen jelenítik meg a vizsgált jelenséget
Politikai szempontból fontos esetek	A figyelem szándékoltságra vagy elterelésére
Véletlenszerű célirányos	Az érvényesség növelésére, ha a lehetséges célirányos minta is túl nagy
Rétegzett célirányos	Alcsoportok megjelenítése és összehasonlíthatósága érdekében
Kritérium	Minden olyan eset, amely bizonyos előfeltételeket kielégít; a minőség érdekében
Opportunista	Adódó lehetőségek, új irányok követése
Kombinált vagy kevert	Trianguláció, rugalmasság, különféle célok és többoldalú érdeklődés kielégítésére
Kényelmi	Idő, pénz és erőforrás takarékoság, de az érvényesség gyengülése

A Vállalati Kultúra Program szervezeti hatásának szempontja

- A vizsgálatba érdemes bevonni olyan csoportot, amelyet közvetlenül is érint a kultúra projekt (pl. a program-tervezési és kommunikációs feladatok miatt az Emberi Erőforrás terület illetve a Marketing).
- Érdemes olyan csoportot is vizsgálni, ahol a kutatás idején is napirenden van a Vállalati Kultúra Program, és olyat is, ahol már nincs.
- A vizsgálatba célszerű bevonni olyan csoportot, ahol a folyamat sikeres volt (a csoport elköteleződött a folyamat iránt), és olyat is, ahol nem (ez előzetes informálódás alapján és/vagy a kutatási közben derülhet ki).

A megvalósult kutatás alapján külön kell választani a felső vezetésre és a többi szereplőcsoportra vonatkozó vizsgálatot.

Felsővezetői csoport

A felsővezetői csoport egy nagyjából homogén szubkultúra, s gyakorlat-közösségként is értelmezhető: a TÁRSASÁG stratégiai irányítását közösen végzik. Jóllehet napi szinten nem dolgoznak együtt, az Igazgatósági üléseken – csoportként – heti rendszerességgel találkoznak. Kutatásomban a felsővezetői csoport *minden hivatalban lévő tagjával interjútam*, hármójukkal kétszer is (az egyik felsővezető a program ideje alatt – más okból – elhagyta a szervezetet, vele nem készült interjú).

Korábban láthattuk, hogy kutatásom fókuszába a felsővezetői csoport fokozatosan, a kutatás előrehaladtával került. Egyértelművé vált számomra, hogy a Vállalati Kultúra Programban megvalósult tanulásról a legtöbbet a felsővezetői csoport (tanulásának) megértésével tanulhatok. Bár Miles és Huberman kritériumrendszere eredetileg több esetre vonatkozik, a felsővezetői csoport a következő szempontok alapján egyébként is a minta része kellene legyen: intenzitás, tipikus esetek, kritérium alapú választás. De azt is láthatjuk, hogy saját kritériumaim szerint is mindenképp vizsgálni kéne a felsővezetői csoportot.

További szereplőcsoportok

A minta – elméleti és gyakorlati szempontú – kialakításakor a következőket tartottam szem előtt:

- Olyan területeket vonjak be, ahol sor került a Vállalati Kultúra workshopra; illetve olyanokkal beszéljek, akik a VKP idején már a vállalatnál dolgoztak, ezért résztve(he)ttek a programban, arról személyes emlékeik lehetnek.;
- Minden hierarchiaszint legyen képviselve a mintában, mivel a VKP elsősorban e hierarchia-elv mentén gördült le a szervezetben (azaz minden vezető a saját közvetlen beosztottainak tartott workshopot); illetve, mert a TÁRSASÁG-ban általában véve is lényeges szemléleti különbségek tapasztalhatók hierarchiaszintenként.;
- A hierarchián lefelé adott „vonalak” tudjak végigkövetni, azaz: (1) akivel beszélek, annak a közvetlen felettesével is beszéljek; (2) a felettes több közvetlen beosztottjával is

beszéljek; – így ugyanis „nyomon tudom követni” a jelentésközvetítést és jelentésformálódást a szervezetben.;

- A „vonalak” (Igazgatósági tag – középvezető – alsóbb szintű vezető – alsó szintű munkatárs) legyenek egymástól különbözőek, hogy a VKP helyi lecsapódásának különbözőségeit és azonosságait is végigkövethessem. A különbözőség itt a vezetői stílusra és a helyi szubkultúrára vonatkozik.;
- Az értékesítési és az igazgatási szakterület képviselőivel – lehetőleg minden hierarchiaszinten – találkozzam, a vezetőkkel mindenképp – hiszen ezek kulcsterületek egy biztosítócégben, és egymástól eltérő szemléletet képviselnek.;
- Beszéljek olyanokkal, akik várhatóan és/vagy mások véleménye szerint elkötelezettek voltak a VKP iránt, és olyanokkal is, aki – előzetes információim alapján – nem voltak azok;
- A volt LENDÜLET vezetők és munkatársak mellett beszéljek korábbi TAPASZTALAT-osokkal is.

Nos, végül két ilyen hierarchia-vonalat követtem végig, az értékesítési szervezet (szakterület) belső hierarchiáját követve, egészen a legalsó, üzletkötői szintekig. A „vonalak” kiválasztásakor a fenti kritériumok alapján törekedtem a maximális különbözőségekre. Ez nem csak az értékesítési igazgatási szinten, hanem lejjebb, a kirendeltség-vezetői szinten is fontos választási szempont volt. A Miles-Huberman félé stratégiák közül egyrészt tehát a kritérium elv (a fenti kritériumok), másrészt a hógolyó-elv (helyi ajánlások alapján való továbbhaladás) érvényesült leginkább, de a maximális különbözőség, a tipikus esetek elve, az intenzitás, a rétegzett célirányos, az opportunisták és a kombinált elv is megjelent.

A minta-definiálás legnagyobb nehézsége az volt, hogy (1.) a TÁRSASÁG egy hatalmas szervezet, sokféle szakterülettel és rengeteg munkakörrel – előzetes helyismeretem ellenére már a hierarchiaszintek pontos elhatárolása is nagy nehézséget okozott; (2.) másrészt tág kutatási célom, (túl) sokirányú kutatási kérdésem kevés útmutatót adott a minta megfelelő kialakításához. Így, elméleti és gyakorlati szempontok alapján is jó választásnak tűnt a szűkítés, a felsővezetői csoport középpontba állítása.

Az interjúalanyokat tekintve is lényeges a minta összetétele. A *felsővezetőkkel* az első, december – július között megvalósult interjúkörben beszélgettem. A csoport hat tagjával összesen kilenc interjút készítettem. Emellett a felsővezetőkkel rendszeres kapcsolatban álló és/vagy a Vállalati Kultúra Program indító felsővezetői workshopjára meghívott középvezetőkkel is ebben az időszakban találkoztam, csakúgy, mint a VKP-t intenzíven „menedzselő” két programkoordinátorral. Az első interjúkörben így összesen 16 mélyinterjút készítettem, melyeket felhasználtam a felsővezetői csoport jellemzésénél (a felsővezetőkkel készíttettek közvetlenül, a többit közvetve). Ebben a körben az interjúk hossza az egy órától a több, mint három óráig terjedt, átlagban kb. 2 órás interjúkkal.

A második – nem felsővezetői – interjúkörre csak (a következő) decemberben került sor. A minta jellemzői itt a következők: az egyes hierarchiaszinteken interjút készítettem

1. két értékesítési igazgatóval (régió-igazgató) – és az egyik területhez tartozó igazgatási vezetővel (összesen 3 fő);
2. összesen négy kirendeltség-vezetővel és két igazgatási csoportvezetővel; (összesen 6 fő);
3. öt kirendeltségi szakinspektorral, egy fiókvezetővel és egy vezető értékesítési szervezővel (összesen 7 fő);
4. üzletkötőkkel, kárrendezővel és manipulánssal (alsó szintű igazgatási dolgozó) – (összesen 5 fő).

Itt már rövidebbek voltak a beszélgetések, az átlag kb. 1 óra volt. A fentiekén kívül a két „vonat” belső oktatóival („kultúra konzulenseivel”); a tanácsadói oldal hűbb megjelenítése és saját megállapításaim érvényességének erősítése érdekében pedig a projektben résztvevő tanácsadó kollégámmal is interjúztam. A kutatás során összesen negyven interjút készítettem.

IX.5. Adatgyűjtés: kvalitatív interjúk

A kvalitatív esettanulmányra alapozott kutatásban az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történik. Ennek megfelelően a kutató egyszerre jut előre a helyi kontextus megértésében és magyarázatában, valamint a kontextus kereteit túllépő általános fogalmak és összefüggések előállításában. Adatgyűjtés és adatelemzés körkörös folyamata egészen az „elméleti telítettség” bekövetkeztéig tart (Glaser és Strauss, 1967), addig a pontig,

amikor a további adatok és esetek jelentősen már nem javítják a megértést, illetve már nem gazdagítják az elméleti fogalmakat és az elméleti keretet.

A kvalitatív esettanulmányos kutatások sokféle adatgyűjtési technikát alkalmaznak, beleértve mind a kvalitatív, mind a kvantitatív eszközöket (Bryman, 1992). *Jelen kutatásban az adatgyűjtés fő eszközét a kvalitatív interjúk jelentették* (Kvale, 1996). A kvalitatív interjú célja az, hogy megértsük az interjúalany „életvilágát”, s, hogy a valóságot – s a vizsgált jelenséget – szinte az ő szemszögéből legyünk képesek nézni. Az ő élményeik, értelmezéseik és jelentéseik kibontása a legfőbb feladat, s ehhez *elsősorban leíró, konkrét helyzetekre vonatkozó kérdéseket* kell feltennünk (Kvale, 1996).

Ennek megfelelően kérdéseim arra vonatkoztak, hogy beszélgetőtársam számára mit jelentett a Vállalati Kultúra Program, hogy miként élt meg egy-egy mozzanatot – mit gondolt, mit érzett, mit tapasztalt, mit tett a konkrét szituációkban, és miért. Kvale (1996) ajánlásának megfelelően az interjúk kezdetekor sokszor meg is kértem beszélgetőtársamat, hogy segítsen a valóságot (és a programot) minél inkább az ő sajátos szemszögéből látnom; kérdéseim egy részét pedig tudatosan tágan fogalmaztam meg, rábízva, hogy az milyen témákat „hív elő” gondolatvilágából. Ezzel együtt – s itt eltérve Kvale útmutatásától – nemcsak a deskriptív megnyilatkozásokat, hanem *az állásfoglalásokat és véleményeket is fontos adatként kezeltem*.

A nyílt, leíró kérdéseken túl *más kérdezéstechnikát is alkalmaztam*, a következő esetekben:

- specifikus (például eldöntendő) kérdések használata, ha egy konkrét témára voltam kíváncsi vagy pontosítani akartam az elhangzottakat;
- „szondázó” (probing) kérdések használata, amit Kvale (1996) is kifejezetten ajánl, olyan esetekben, amikor egy hipotetikus megértés kezdett kialakulni bennem, s szerettem volna megerősítést vagy cáfolatot kapni;
- az aktív figyelem technikájának alkalmazása – pl. mögöttes érzésekre és élményekre való rákérdezés, parafrázis és visszajelzés kérés, a csönd „használata” – annak érdekében, hogy mélyebben értem a beszélő személyes viszonyulását;
- a konfrontatív technika alkalmazása – például saját véleményem direkt megfogalmazása és utána elhallgatás, vagy visszajelzés adás, esetleg – szándékolt – egyet nem értés a beszélővel, annak érdekében, hogy még pontosabban fogalmazza meg saját álláspontját vagy értelmezését;

- reflektív kérdések használata, melyek az interjúalanyt önreflexióra bátorították, ami tovább mélyíthette az általa megfogalmazottakat (és intervenciók jellege miatt őt magát továbblépésre ösztönözhette).

A kérdések megfogalmazásakor igyekeztem minél tudatosabb lenni, mert ugyan a ki nem mondott, mélyebb előfeltevések és értelmezések érdekeltek, minél inkább kerülni kívántam interjúalanyom bármely irányba való befolyásolását (de később be kellett látnom, hogy ez nem mindig sikerült).

A félig strukturált interjúkhoz *interjúvázlatot* alkalmaztam, de csak laza struktúrával (félig-strukturált interjú): a feltett kérdések sorrendje és megfogalmazása nem volt kötött, hiszen a valódi mondanivaló érdekelt, nem pedig egy kérdéssor lekérdezése. Abból indultam ki, hogy az interjúalany egy adott téma kapcsán arról beszél, ami neki fontos, a beszélgetés így lehetőség szerint az interjúalany témái mentén haladt, miközben figyeltem, hogy mely kérdéseket válaszoltunk már meg. A felsővezetői interjúkon tehát az interjúvázlat leginkább „ellenőrző” szerepet töltött be (jóllehet így sem kérdeztem meg minden kérdést minden interjúalanyomtól). Jellemző volt az is, hogy egy adott kérdésemre adott válaszában az interjúalany több más kérdést is megválaszolt. Alsóbb szinteken már többször kellett kérdéseimmel nekem „továbbgördítenem” a beszélgetést.

Az *interjú témákat* elméleti és gyakorlati szempontok mentén alakítottam ki; a felsővezetői interjú témák a következők:

- Bemutatkozás, a kutatás célja, szerepem, magnóhasználat, bizalmasság stb.
- Múlt időben vagy jelen időben beszéljünk a vállalati kultúráról / a VKP-ról?
- „Időutazás” – a program kezdetei: hogyan találkozott a témával / programmal; kiben és miért merült fel egyáltalán? Ő hogyan fogadta?
- Konkrétan hogy lett ebből Vállalati Kultúra Program?
- Melyek voltak a további lényeges mozzanatok, események?
- Számára a program miről szólt istenigazából? Mi volt a hivatalos cél, s ez miképp változott? Volt-e más cél?
- Kik voltak a fő érintettjei, célcsoportjai?
- Min/kin múltott a program sikeressége? Kik a kritikus szereplők, s számukra mennyire vált fontossá?

- Mennyire volt nyitott (demokratikus) vagy éppen zárt (megkérdőjelezhetetlen) a program? Miért?
- Melyek az elért eredmények (a kitűzött célokhoz képest)? Mi lenne másképp, ha nem lett volna VKP?
- Mi az, amit nem kérdeztem meg, de fontos lett volna? Kit ajánlana még további interjúkhoz, és miért?

Az alsóbb szinteken – az első interjúkörből nyert eredmények alapján, s mert itt többen már csak alig emlékeztek a Vállalati Kultúra Programra – általánosabb kérdésekkel egészítettem ki a kérdéslistát:

- Általában véve egy felsővezetői kezdeményezés mitől válik „valódivá” az ő számára?
- Miből derül ki, hogy egy fentről jövő program/intézkedés fontos a felső vezetésnek? Tudna példát mondani?
- Ő személyesen mitől válik elkötelezetté egy a felső vezetéstől jövő program iránt? Mitől érezné a sajátjának? Mondjon példákat más programokból.

Mind az adatgyűjtés, mind az adatelemzés szempontjából meghatározó, hogy *az interjúkon diktafont használtam*. A kvalitatív interjúzásban ez egy sztenderd követelmény (pl. Taylor és Bogdan, 1984; Kvale, 1996), és számomra nagy segítséget is jelentett az adatelemzésnél. Mint arra később még utalok, ha csak jegyzeteimre hagyatkozom, egy rendkívül lényeges témát (a „Munkatárs-központúság” problematikáját) teljesen figyelmen kívül hagytam volna. De a beszélgetések elején a bizalom megteremtését a magnóhasználat néha nehezítette. Ezt a problémát úgy kezeltem, hogy a bekapcsolás előtt viszonylag sok időt töltöttem a magnóhasználatának indoklásával (módszertani elvárás, később nagy segítség az elemzéshez, stb.), illetve meghagytam az interjúalany választását. Számomra ugyanis az őszinteség, a bizalom és a szabad választás jogának megőrzése (Argyris, 1970) volt a fő szempont, és ehhez néha csak az intenzívebb jegyzetelés árán juthattam el. Összesen így négy személy esetén (egy felsővezető mindkét interjúján, egy középvezetőnél és két alsó szintű munkatársnál) kellett a diktafont mellőznöm (miközben magát a tényt, hogy valaki nem engedélyezte a használatot, önmagában is kutatási adatként kezeltem). Úgy érzem, interjúalanyaim többsége őszinte volt hozzám.

Közvetlenül az interjúk után feljegyzéseket készítettem benyomásaimról, kérdéseimről, előfeltevéseimről, megfogalmazódó válaszaimról, a kutatás további irányairól, stb. (kutatási napló). A fő kérdés az volt: „Mit tanultam most a témámról?”; Mit tanultam most az interjúalanyról?; Melyek voltak a fő témái?”. Az adatelemzéskor ezeket a jegyzeteket szintén adatként kezeltem.

A hangfelvételek alapján készült interjúleiratok (transcript) jelentették kutatásomban az adatgyűjtés és adatelemzés közötti hidat. A felsővezetői szövegek leiratát egyazon gépiró készítette, kivéve azt a két interjút, mely német nyelven és tolmácsolással készült (ezeket én írtam le). Ahol nem engedélyezték a hangrögzítést, ott jegyzeteim alapján készítettem egy bő vázlatot. A leiratkészítés első, felsővezetői interjúkörre vonatkozó fő szabályai, mely az érvényesség és a megbízhatóság miatt érdekes, a következők voltak:

- a teljes szöveg rögzítése;
- szóról szóra történő rögzítés;
- nem egyértelmű mondanivaló esetén kipontozva;
- érzelmi megnyilvánulások (szünetek, intonációk, érzelmi megnyilvánulások) figyelmen kívül hagyása.

Mivel én később az összes szöveget végighallgattam, kijavítottam az „elértéseket”, és az interjúleiratot kiegészítettem a tapasztalt érzelmi megnyilvánulásokkal. A visszahallgatás számomra az újbóli „familiarizáció” és az értelmezés miatt is fontos volt, hiszen, mint Kvale (1996) felhívja a figyelmet, az interjúleiratot nem keverhetjük össze az előszó gazdagságával és jelentésteliségeivel: *már maga a leirat is egy interpretáció*. Az első körben elkészített 16 interjú összesen 388 gépelt oldalt tesz ki.

A második interjúkörben a magnófelvételek alapján már nem szó szerinti leirat készült, hanem nagyon részletes, teljes mondatokat tartalmazó vázlat. Ennek az az oka, hogy itt már fókuszáltabb, célzottabb kérdéseket tettem fel, és kevésbé törekedtem a teljes logika/jelentésvilág megértésére (az elkészült 24 interjú összesen így is 221 gépelt oldalt tesz ki, más kérdés, hogy a szisztematikus elemzéstől itt már eltekintettem).

További információforrást jelentett még a következő:

1. A Vállalati Kultúra Programot megelőző *öt felsővezetői interjú* (azok emlékeztetői), melyeket tanácsadóként mi magunk készítettünk. Ezeket „óvatosan” – elsősorban kialakuló értelmezéseim alátámasztására – használtam.
2. *A projekt dokumentumai* – ide tartoznak például a tanácsadói ajánlatok és szerződés, valamint a VKP legelején elkészített „GLOBE” kultúrafelmérés eredményei (lásd pl.: Bakacsi és Takács, 1998); illetve *a VKP workshop – emlékeztetők*, melyeket a kultúra-konzulensek készítettek és a TÁRSASÁG rendelkezésemre bocsátott. Ezeket is kialakuló véleményeim validálására használtam.
3. *Az egyéb vállalati dokumentumok* között a Társasági Újság (nem eredeti név), valamint az Igazgatósági ülések emlékeztetőit kell említenem, melyekbe szintén betekinthessem.
4. *Személyes, nem strukturált megfigyelések és beszélgetések* – például azon a vezetőfejlesztő tréningen, melyet – a TÁRSASÁG egy vezetőjének a felkérésére – a kutatás időszakában én tartottam. Itt is sok releváns információt hallottam, melyek megerősítették következtetéseimet.

IX.6. Adatelemzés: interpretatív megértés

Az adatelemzés célja hármas: (1.) az interjú-szövegek és más adatok strukturálása, (2.) az explicit jelentéstartalmak összefoglalása, (3.) a mögöttes jelentések kibontása – a minél teljesebb mondanivaló vagy „történet” elmondása (Kvale, 1996). Az adatelemzés révén válik a kutatási kérdés megválaszolhatóvá. De a kvalitatív kutatásban az elemzés nem csupán egy egyszeri feladat, nem pusztán az adatgyűjtés után következő kutatási fázis. Ehelyett a kutatás legelejétől, folyamatosan történik. Kvale például az olyan interjú-készítést tartja megfelelőnek, amelynek végére – a beszélgetés során történő interpretáció eredményeként – már az adatelemzés jó része is megtörtént.

De nem mindegy, hogy mit is értünk adatelemzés alatt. Sok kvalitatív kutató elengedhetetlennek tartja egy kategóriarendszer felépítését és az interjúszövegek szisztematikus kódolását (pl. Taylor és Bogdan, 1984; Miles és Huberman, 1994). Kvale viszont ezt csak az öt lehetőség egyikének látja, és megkülönbözteti (i.m.:187-204; 210-228):

1. *a jelentés-tömörítést* (meaning-condensation), ami a fenomenológiai tradíción alapul, és az adott szöveg/bekezdés jelentését egyre tömörebb kijelentésekbe redukálja;
2. *a jelentés-kategorizálást* (meaning categorization); ami kategóriarendszer felépítését és szisztematikus kódolást jelent;
3. *a narratív strukturálást* (narrative structuring), amelynek lingvisztikai gyökerei vannak, és amely a szöveg (mint narratíva) időbeli és szociális szerkezetét elemzi;
4. *a jelentés-interpretálást* (meaning interpretation), ami a hermeneutikai filozófiához kötődik; ez a felszíni jelentések mögé hatolva mélyebb, implicit jelentéseket igyekszik kibontani, újra-értelmezve az eredeti mondanivalót; illetve
5. *az ad hoc módszereket* (ad hoc methods), amely az előzőek kombinációja.

Bár az interjúszövegek elemzéséhez – más és más célokra – ezek mindegyikét hasznosnak találja, Kvale ezzel együtt a jelentés-interpretálás mellett köteleződik el. S ha nem is így nevezi, Stake (1995) is hasonló alapállású, míg Risberg (1999) kutatása egy megvalósult példa erre. *Interpretatív (hermeneutikai) orientációhoz illeszkedően az adatelemzésnél én is a jelentés-interpretációra törekedtem.*

Grondin (2002), Kvale (1996) és Sárvári (1999) alapján – akik Gadamert és Heideggert interpretálják –, valamint Stake (1995) közelítését figyelembe véve a következő elvek mentén kívántam az adatelemzést elvégezni:

- *Mélyebb, mögöttes jelentések:* a megnyilvánuló jelentések mögötti mélyebb, implicit (belső) jelentések kibontása; egyfajta „szavak mögé nézés” vagy „sorok között olvasás”. A kutató célja az, hogy feltárja a jelentés-lehetőségeket, és igyekezzék elmondani a „minél teljesebb történetet”.
- *Többféle értelmezés lehetősége:* egy adott szövegnek nincs végső, egyetlen jelentése, ellenkezőleg: egyazon szövegnek sokféle érvényes értelmezése lehet. A jelentést nem „feltárni” kell, hanem a lehetséges jelentéseket „kibontani”. Az interpretáció ezért sokszor szerteágazó, felduzzasztva ezzel a vizsgálandó szöveget.
- *A szövegösszefüggés szerepe:* adott szöveg jelentése nemcsak önmagától függ, hanem attól a szöveggörnyezettől is, amelyben megjelenik, ezért a kutatónak tágra közelítve, a kontextust is figyelembe véve kell az értelmezést megvalósítania.
- *A kérdés primátusa:* a jelentés alapvetően múlik azon a kérdéren, amelyet – mint értelmező – én „szegeznek neki” az adott szövegnek. Minél jobban értem saját kérdésemet,

annál jobb figyelemmel fordulhatok a szöveg felé, az így megközelített szöveg pedig egyre „beszédesebbé” válik számomra. A megfelelő kutatói attitűd a következő: „Mit jelent számomra ez a szöveg?”; Mit mond abból a szempontból, amelyből vizsgálom?”. Az elemzés így egy dialógus a beszélő (a leírat) és a kutató között; egy közös konstrukció, amelyben a jelentés mindkét félen múlik (igaz, az előszóban megvalósuló párbeszédhez képest a kutatói kontroll most sokkal erősebb).

- *A téma primátusa:* a szövegek (vagy egy adott szöveg) esetében is kutatni kell az olyan lényegi témákat, amelyek – szinte egy „prizmaként” – bevilágítanak az adatokba, összerendezve, „összerántva” a korábban szerteágazó adatokat és információkat. De természetesen ez is egy körkörös folyamat, mely a kutatón is múlik: a helyi jelentések egyre jobb megértése révén ráérzünk a témára, de a témára való rátalálás teszi lehetővé a még mélyebb megértést.
- *Önreflexió és nyilvánosság tétel:* a kutatónak / értelmezőnek a megértési folyamatban önreflexió révén tudatosítania kell, s meg kell értenie saját kérdését, vizsgálódási szempontját, témáit, mögöttes előfeltevéseit. Emellett nyílttá is kell tennie, hogy mások számára is nyomon követhető legyen az aktuális interpretáció. Nem az a lényeg, hogy az Olvasó is ugyanúgy értelmezzen, hanem, hogy – megértve a kutató szempontjait – ő is lássa azt, amit a kutató.

Mindvégig a kutató az, aki értelmez, de ő ennek tudatában van. Ez egy *elvallalt szubjektivitás* (Sárvári, 1999), egyben *kritikailag reflektált*. Kvale megkülönbözteti a „torzító szubjektivitást” (biased subjectivity), amely önigazoló, illetve a „perspektivikus szubjektivitást” (perspectival subjectivity), amely fókuszot adó, a választott fókusz mentén történő interpretáció⁴⁰. Mivel az interpretációban maga a kutató a legfőbb „adatelemzési eszköz”, értelmezése nemcsak az értelmezendő szövegre, hanem saját magára (és az értelmezési mozzanatra) irányul – a valódi megértés végső soron önismereti kérdés (Sárvári, 1999)⁴¹.

A felsővezetői csoporthoz köthető interjúk feldolgozásánál (az első interjúkor tizenhat interjúja) konkrétan ez a következőket jelentette.

⁴⁰ Visszautalnék az elméleti részre: a reflektív akciótanuláshoz ugyanezt „kritikai szubjektivitás”-nak (Reason, 1994) vagy „reflektív jelenlét”-nek (Sárvári, 1999) neveztük. Ez az interpretatív kutatásban is alapvető, s így elmosódik a határ kutatói megértés és kutatói fejlődés, interpretatív kutatás és interpretatív tanulás között.

⁴¹ Tegyük hozzá, hogy Sárvári, csakúgy mint Grondin, alapvetően ontológiai, s nem módszertani kérdésekkel foglalkoznak, ezért is a filozófiai hermeneutika, Gadamer és Heidegger számukra a kiindulópont.

Direkt interpretáció

Az adatelemzéskor a szövegek direkt interpretációját választottam. Stake szerint tág fókusznál és / vagy komplex esetről nincs lehetőség a kategóriarendszerre épülő elemi kódolásra. Ezt magam is megtapasztaltam: Hammersly és Atkinson (1994) ajánlása alapján a kezdetekkor kísérletet tettem egy elmélet-orientált kategóriarendszer felépítésére, de ez sűrűn szedve is több, mint négy oldalas lett⁴². Emiatt, illetve, mert közben tudományfilozófiai alapállásom is tovább tisztult, végül eltekintettem a kategorizálástól. Ehelyett egy-egy szövegrész *témáját* „egy az egyben” határoztam meg, hasonlóan a jelentés-tömörítéshez (lásd fent). Majd a szövegeket széttagoltam témákra (jelentési egységekre). Bár a teljes szövegekre meghatároztam a témákat, Kvale ajánlása alapján a későbbiekben csak a számomra lényegesnek tűnő szövegrészekkel dolgoztam tovább.

Többféle lehetséges jelentés

Egy-egy szövegrészben viszont gyakran több téma is megjelent, s így az adott szövegrész több, egymástól különböző jelentési egységhez is tartozhatott (s a későbbiekben több téma alá is besorolásra került). Miközben ugyanis azon töprengtem, hogy „végül is mit mond itt az interjúalany”, rájöttem, hogy nagyon sok mindent, attól függően, hogy milyen szempontból vizsgálom. Ezután a felismerés után, ha fontosnak ítéltam, mindegyik „jelentést” továbbvittem, s a későbbiekben mindig az éppen aktuális szempontból vettem figyelembe az adott szövegrészt. Eközben igyekeztem saját kérdéseimet, vizsgálódási irányaimat is összerendezni, s ennek eredményeként jött létre mind a megértési/elemzési keret, mind a felsővezetői csoportnál kapott téma-struktúra (lásd a következő fejezetben).

Teljesebb kép a szövegösszefüggés és a tágabb kontextus figyelembe vételével

Egy adott szöveg-egység témáját, jelentését a következők figyelembevételével határoztam meg: (1.) az adott szöveg-egység jelentése önmagában; (2.) a megelőző és a következő szövegrészek, mint szöveggörnyezet; (3.) a teljes interjú, mint szöveggörnyezet (pl. a más kérdésekre adott válaszok figyelembe vétele adott szövegrész értelmezésekor); (4.) a más interjúkból származó információk, illetve a szervezetre / az adott személyre vonatkozó háttérismeretem, mint szöveggörnyezet. Risberghez (1999) hasonlóan a mondandót nemcsak

önmagában, hanem a mélyebb/tágabb szövegkörnyezet alapján kívántam értelmezni. Ez tehát nem egy önkényes értelmezés, mely adott mondatokat/megfogalmazásokat kiragadna a környezetéből, ellenkezőleg: a teljesebb/mélyebb értelmezést célozza. Az érvényesség és megbízhatóság érdekében pedig igyekeztem nyílttá tenni, hogy mi alapján értelmeztem(újra) egy-egy megfogalmazást.

Közös jelentések keresése

Mivel közös/szervezeti jelenségeket vizsgáltam, arra voltam kíváncsi, hogy (1.) mi az, ami jellemző véleménynek/értelmezésnek tűnik, mivel többen is mondták; (2.) mi volt a meghatározó szereplők értelmezése. Emellett a kevésbé közös, de nagyon markáns, nagy hangsúllyal képviselt álláspontokat is figyelembe vettem, megemlítve, hogy az nem egy közösségi értelmezés.

Különféle olvasatok

Egy adott szöveg többféleképpen is értelmezhető, függően attól, hogy milyen attitűddel közelítjük. Lather (in: Kvale, i.m.:226) például megkülönbözteti (1.) a realista olvasatot (realist reading), amikor a kutató a helyi, laikus értelmezésre kíváncsi, s azt nem kérdőjelezi meg; (2.) a kritikai olvasatot (critical reading), amikor az értelmező a „gyanú hermeneutikájából” kiindulva a szöveg mélyebb, rejtett igazságtartalmait keresi emancipatorikus céllal; illetve (3.) a dekonstrukciós olvasatot (deconstructive reading), amikor a kutató a szövegben elfojtott hangok, tudattalan csendek, fel nem tárt előfeltevések megmutatására összpontosít. Kvale is hosszan tárgyalja (i.m.: 210-228), hogy

1. a kutató választhatja (1.) az interjúalanyok mondandójának szószerinti elfogadását (self-understanding); (2.) a kritikai álláspontot, keresve a mögöttes, nem szándékolt üzeneteket (critical commonsense understanding); illetve (3.) a tágabb, elméleti kiindulópontot is (theoretical understanding);
2. kutatói hozzáállásunktól függően az interjúalany (1.) egy információforrás, amikor a fókuszban *szavainak tartalma* van (veridical reading); vagy (2.) a vizsgált jelentésvilág egy képviselője, s így maga is a kutatás tárgya – ekkor az adott jelenséghez való *személyes viszonya* válik érdekessé (symptomatic reading).

⁴² A kategóriarendszer-felépítési kísérletnek mégis sokat köszönhetek: ekkor szembesültem azzal, hogy mennyire tág a fókuszom; hogy mennyire sok mindenre lennék kíváncsi. Ezután hosszú időt saját kutatásom értelmezésével töltöttem, s részben ez vezetett el a később megfogalmazásra kerülő megértési/elemzési kerethez.

A fentiekből kiindulva – de újraértelmezve és továbbgondolva a fogalmakat –, a felsővezetői csoport esetében a szövegek elemzését végül a következő módokon végeztem el:

I. Belső / megértés-orientált elemzés

Ez az elemzés interpretatív orientáltságú, tehát igyekeztem közel maradni a helyi jelentésekhez, megfogalmazásokhoz, elsődleges tapasztalatokhoz. A helyi jelentésvalóság minél mélyebb és teljesebb megértése volt a célom. Ezen belül:

1. Szövegű (vagy naturalista) olvasat: ilyenkor „szó szerint” elfogadtam az interjúalany szavait, nem kérdőjeleztem meg véleményét, értelmezéseit (helyi/laikus értelmezés). Mondandójának tartalma érdekelt, ez jelentette számomra az adatot.

2. Kritikai olvasat: ilyenkor a mondandó mögötti, látens, rejtett jelentéstartalmakra voltam kíváncsi; törekedve a „teljes történet” elmondására. Hiszen „legalább annyira fontos lehet az, amit nem mondanak ki” (Kvale, 1996:179). A kritikai olvasat természetesen már erőteljesen kutatói értelmezés, ennek során sokszor megkérdőjeleztem, újraértelmeztem az interjúalany mondandóját. Két válfaja:

- alany-fókuszáltság: ilyenkor nem arra figyeltem, hogy az interjúalany „mit mond” (tartalom), hanem, hogy „mit sugall az, amit mond”, hogy „hogyan mondja azt, amit mond” (emocionális szint); hogy „mi az, amiről sokat beszél”, illetve „mi az, amiről egyáltalán nem beszél” (rejtett szint).
- kontextus-tudatosság: ez arra vonatkozik, hogy az interjúalany mondandójának értelmezésekor figyelembe vettem a teljes interjút (pl. más kérdésekre adott válaszait), másoknak az órá vonatkozó véleményeit, értelmezéseit is, illetve más, a szervezeti kontextusból eredő háttér-információkat.

Az érvényesség és megbízhatóság szempontjából fontos, hogy: (1.) a kritikai értelmezések elfogadási kritériuma jellemzően az volt, hogy minimum egy másik interjúalany (szövegű módon) erősítse meg, vagy más adatok támasszák alá; (2.) mindig utalok arra, ha kritikai értelmezést alkalmazok.

Lényeges megkülönböztetés, hogy a kritikai olvasat nem jelent egyben „kritikus” (értsd: bíráló) olvasatot, két szempontból sem: (1.) a kritikai olvasat tartalmilag lehet pozitív is (például annak megállapítása, hogy a felsővezetők nagyon lelkesen beszéltek valamiről); (2.) de összességében is: az interpretáció alapvetően „elfogadó” attitűdű kell legyen, hiszen a kiindulópontja az, hogy az alany mindig „saját helyi kontextusából beszél vagy cselekszik” (azaz annak megfelelően), s a kutatói interpretáció célja nem az értékelés, hanem annak megértése, hogy miért ez a megfelelő, miért így a természetes. (Ez egyben azt is mutatja, hogy a „kritikai” jelző itt nem a kritikai társadalomelméletre utal, hanem „pusztán” a „helyi” a „laikus” értelmezések fenntartással teli kezelésére, a ki nem mondottak firtatására.)

II. Külső / strukturális elemzés

Ezzel az elnevezéssel azt kívántam jelezni, hogy az elemzésnek ez a része – bár nem mond ellent a kvalitatív megközelítésnek –, már nem megértő orientációjú, hiszen itt már erőteljesen „elléptem” a helyi jelentésektől:

1. a helyi cselekvésmagyarázat irányába (helyi okok és okozatok),
2. a helyi jelenségek/cselekvésminták elméleti magyarázata irányába (elméleti magyarázat a helyire),
3. a helyi jelenségek általánosítása irányába (a helyi tapasztalat általánosítása).

Ebben a részben már elemző / elméletorientált szemmel néztem rá a felsővezetői jelentésvilágra. összefüggéseket kerestem, magyaráztam, értékeltem⁴³. A IX.2-es táblázat összefoglalja a kutatás során kidolgozott és alkalmazott elemzési közelítéseimet.

⁴³ A „strukturális elemzés” terminust Carlos Castaneda antropológustól (1997) kölcsönöztem. Castaneda először saját élményű beszámolót ad arról, hogy Don Juan – egy jaki indián varázsló – miként vezette be a módosult tudatállapotot előidéző növények használatába, majd ezután, immár távolságot tartó külső kutatóként elemzi a Don Juan - féle tanítások fő építőelemeit és belső összetartó erejét (strukturális elemzés).

IX.2. táblázat: A kutatás során kidolgozott és alkalmazott adatelemzési közelítések – és kutatói attitűdök – a felsővezetői logika elemezésére (saját értelmezés és fogalomhasználat)

Belső / megértés-orientált elemzés			Külső / strukturális elemzés
Szöveghű olvasat	Kritikai olvasat		
	Alany-fókuszáltság	Kontextus-tudatosság	
<ul style="list-style-type: none">▪ amit mond (racionális / tartalmi szint)▪ ami a véleménye adott kérdésről▪ amit mond, hogy miként élt meg különféle helyzeteket eseményeket▪ amit saját magáról / magukról, szerepéről elmond▪ amit másokról elmond	<ul style="list-style-type: none">▪ amit sugall arról, amit mond (szándékosan)▪ ahogy mondja azt, amit mond (emocionális / rejtett szint)▪ amiről sokat beszél és/vagy legelőször beszél▪ amiről egyáltalán nem beszél, keveset beszél	<ul style="list-style-type: none">▪ amit jelent az, amit mond, a teljes interjú tükrében▪ amit jelent a többi interjú tükrében▪ amit jelent a tágabb, szervezeti kontextus alapján	<ul style="list-style-type: none">▪ összefüggések▪ értékelés▪ helyi cselekvésmagyarázat▪ általánosabb / elméleti magyarázat▪ általánosítás

Az adatelemzés folyamata a felsővezetői csoportnál a következő volt:

Az interjú-sorozat közben:

1. általános benyomásaim jegyzetelése az interjúk közben és után
2. progresszív fókuszálás, pontosítás – a kutatási kérdés és fókusz fokozatos élesítése
3. az alsóbb szintek felé továbblépés szempontjából fontos kérdések, fókuszok meghatározása
4. kísérlet egy elméleti kategóriarendszer előállítására (később nem használtam)

Az interjú-sorozat után:

1. interjúk legépelése (gépíró) ⇒ interjúleiratok
2. a hangfelvételek szisztematikus újrachallgatása
 - ismerkedés és korrekció
 - kiegészítés az érzelmi reakciókkal, megjegyzéseimmel, kérdéseimmel, benyomásaimmal
5. egy-egy interjú témáinak azonosítása (szöveghű és kritikai olvasat) ⇒ témalista interjúnként

6. korábbi jegyzeteim, saját témáim áttekintése, számítógépes rögzítése – hogy azokat „zárójelbe téve” ezután minél nyitottabb lehessen az ő témáikra
7. interjúleiratok újraolvasása (egy szöveget minimum háromszor részletesen átolvastam)
 - interjúleiratok szétszabdálása téma-egységeként (s ezek mentése új file-ként)
 - interjúként a témalisták kiegészítése
8. a lényeges, több helyen visszatérő témák azonosítása \Rightarrow közös témák
9. „végleges” témák megnevezése
 - esetenként az elkülönült, de egymáshoz kapcsolódó témák összevonása
 - névadás (vegyesen az ő vagy az én megnevezéseim)
10. a témák elhelyezése a megértési/elemzési keretben (lásd később)
11. lényeges szövegrészek „szétpakolása” (átmásolása) az egyes témák szerint
12. a témák megírása (lásd később)

A valóságban ez nem egy ilyen szép lineáris folyamat volt, hanem egyszerre több fázis is zajlott, vissza-visszatérő elemekkel. Nyugodtan mondható, hogy az adatelemzés (és a teljes kutatás) önmagában is egy tanulási folyamat volt számomra; e tanulás fő elemeit igyekszem a dolgozat megírasi módjával is érzékeltetni.

IX.7. A kutatás minősége és értékelhetősége

A kutatás minőségének biztosítása és annak értékelhetősége a kvalitatív kutatásban is rendkívül fontos, még ha nem is standardizálható olyan fókig, mint ha pszichometriai megoldásokat alkalmaznánk (Nunally, 1967; Carmines és Zeller, 1979). A kvalitatív kutatási irányzatok a tudományfilozófiai alapállástól és a kutatási céltól függően vagy használják az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság megszokott kritériumait (de részben eltérő jelentéstartalommal és elnevezéssel); vagy olyan új kritériumokat alkalmaznak, mint hihetőség (plauzibilitás), relevancia, őszinteség, kritikai szubjektivitás, az érzelmek kifejezése, felhatalmazás és képessé tevés a cselekvésre (lásd: Reason és Rowan, 1981; Ely et al, 1993; Denzin és Lincoln, 1994. Egyetértek azonban Bokor Attilával (1999) abban, hogy a kutatás minőségének biztosítása és megítélhetősége, valamint az eltérő kutatási tradíciók közötti párbeszéd segítése miatt mindenképp tisztáznunk kell a kutatás értékelhetőségének szempontjait. Ezért a kutatásban fontosnak tartom az érvényesség, megbízhatóság és

általánosíthatóság tárgyalását. A IX.3. táblázat összehasonlítja e szempontok hagyományos (pozitívista) és interpretatív / kvalitatív értelmezését.

IX.3. táblázat: Az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság értelmezése (forrás: (Easterby-Smith et al, 1993: 41))

	<i>Hagyományos Felfogás</i>	<i>Interpretatív / kvalitatív felfogás</i>
<i>Érvényesség</i>	A mérőeszköz azt méri, amit mérnie kell?	A kutató a lehető legalaposabban feltárta és megismerte a helyi tudást és jelentéseket?
<i>Megbízhatóság</i>	A mérés ugyanezeket az eredményeket biztosítaná más alkalmakkor is (feltételezve a mérés „tárgyának” változatlanságát)?	Más kutatók más alkalmakkor hasonló megfigyeléseket tennének?
<i>Általánosíthatóság</i>	Mi a (statisztikai) valószínűsége annak, hogy a minta azonosított jellemzői a tágabb populációban is érvényesülnek?	Mennyire valószínű, hogy az adott kontextusból eredő felismerések és elméletek alkalmazhatók más kontextusokra is?

A kvalitatív kutatásban nemcsak a kritériumok jelentése változik meg, hanem elérésük módja is más. Míg a hagyományos megközelítést a végponti ellenőrzés jellemzi (Bokor, 1999) – meghatározott minta, előre kialakított mérőeszköz, definiált változók és skála, statisztikai elemzés –, addig a kvalitatív kutatásban a hangsúly a folyamaton van, az érvényesség és a megbízhatóság biztosítása és ellenőrzése beépül a kutatás minden fázisába (Kvale, 1994; 1996). Ez a gyakorlat azonban sokkal kevésbé formalizálható, mint a hagyományos, kvantitatív megközelítést alkalmazó kutatásoknál.

IX.7.1. Érvényesség és megbízhatóság

A kutatás (belső) érvényessége alatt Maxwell (1996) a következőket érti: „egy leírás, következtetés, magyarázat, interpretáció vagy más típusú beszámoló korrektsége és hitelessége” (87. o.). Fontos, hogy a kutató megállapításai értelmesek és hitelesek legyenek mind az olvasó számára, mind azok számára, akikről a kutatás szól (Miles és Huberman, 1994). Kvale (1996) azt a kutatást tartja érvényesnek, amelyre jellemző, hogy (1.) transzparens a kutatási folyamat, (2.) az eredmények ebből következően maguktól értetődőek,

(3.) a következtetések pedig ellenállhatatlanul igaznak, szépnek, jónak és meggyőzőnek tűnnek – olyannyira, hogy fel sem merül, hogy ne lennének érvényesek.

A kvalitatív kutatást általában érvényesnek tartják, hiszen az nagy mértékben épít a helyi fogalmakra és jelentésekre. A magas fokú érvényesség azonban nem törvényszerű, ahhoz a kutatás során folyamatosan fel kell tárni és kezelni kell az érvényességét rontó lehetséges veszélyeket. Maxwell például két ilyen fő veszélyforrást lát:

1. a kutató észleléséből és ítéletalkotásából eredő lehetséges torzítás (például szelektivitás, elsietett konklúziók);
2. a kutató nem szándékolt hatása, beavatkozása a vizsgált rendszerbe.

Huberman és Miles (1994) a kutató lehetséges ítéletalkotási torzításai mellett más veszélyforrásokat is említ, alaplívükben pedig részletes ajánlásokat fogalmaznak meg az objektivitás (a nem kezelt kutatói torzítás kiszűrése), a megbízhatóság, a belső érvényesség, a külső érvényesség (általánosíthatóság) és a gyakorlati felhasználhatóság tesztelésére. (Miles és Huberman, 1994: 277-280). A részletes ismertetés helyett a következőkben az érvényesség és megbízhatóság biztosításának olyan általános elveit és módszereit említem, amelyek ebben az alapvetően megértő, interpretatív szemléletű kutatásban is lényegesek lehetnek (elsősorban Kvale, 1996 és Maxwell, 1996, emellett Taylor és Bogdan, 1983; Ely et al, 1993; Huberman és Miles, 1994; Miles és Huberman, 1994 és Stake, 1996 alapján).

1. Kutatói hozzáállás és gyakorlat. A kvalitatív kutatással foglalkozó szerzők általában nem a különféle módszerek és technikák alkalmazását tartják perdöntőnek, hanem a kutató mesterségbeli tudását (Kvale, 1996) és nyitott, őszinte, (ön-)kritikus és kreatív megközelítését (Maxwell, 1996). A kutatói személyiség a legfontosabb kutatási eszköz, a különféle módszereknek be kell épülniük a kutató szemléletébe, mindennapi gyakorlatába. Így annak, hogy a kutató az érvényességet csökkentő veszélyek felmerülésére mindig számítson, és tudatosan készüljön kezelésükre, elkerülésükre. Paradox módon ez úgy lehetséges, ha folyton „keresi”, milyen torzító hatás merült már fel (Maxwell, 1996).

2. Kutatói önismeret és kritikai önreflexió. A kvalitatív kutatónak tudatosítania kell saját előfeltevéseit, gondolkodási mintáit, lehetséges észlelési torzításaival. Ehhez nagyfokú önismeretre és folyamatos önreflexióra van szükség. Az előfeltevések és hiedelmek

tudatosítása és szándékolt „felfüggesztése” („zárójelbe tévése”) segíti a szervezeti valóság „friss” értelmezését és újraértelmezését. A benne kialakuló vélemények és meggyőződések szándékolt megkérdőjelezése pedig az elhamarkodott vagy megalapozatlan konklúzióktól véd. A kutatási naplóban fontos rögzíteni a saját tapasztalati tanulás folyamatát is. A kutatási folyamat és a kutatás eredményei természetesen így is a kutatói szubjektumon átszűrt tapasztalatot tükrözik (de az mindenféle kutatásra igaz).

3. *Transzparens kutatói gyakorlat és kutatási folyamat.* Mind az értelmezések érvényessége, mind a kutatás megbízhatósága (elvi megismételhetősége) szempontjából fontos a kutatási folyamat átláthatósága. Kezdetől fogva pontosan dokumentálni kell a kutatási folyamatot, hogy az az olvasó számára rekonstruálható legyen (Huberman és Miles, 1994). Fontos, hogy a kutató feltárja saját előfeltevéseit és azt, hogy ezek miként befolyásolhatták a kutatást. Átlátható módon kell bemutatni a helyi értelmezések és magyarázatok, valamint a tudományos fogalmak és elméletek egymásra-épülésének folyamatát csakúgy, mint a feltárt összefüggéseket. Nyílttá kell tenni a következőket: a mintaválasztás szempontjai és a minta struktúrája (lásd korábban), az adatelemzés folyamata és elvei (lásd az előző pontban), a fogalmi kategóriák kialakítása, a kutatás lényeges eseményei (lásd korábban), a konklúziók mellett és ellen szóló érvek, stb. A kutatói szerep explicit megfogalmazása (lásd korábban) és alakulásának nyomon-követése is fontos. A hitelességet és a konklúziók előállításának követhetőségét az események és a feltárt értelmezések részletezett, jelentés-teli bemutatása („sűrű leírása”) is növeli. Nem az a cél, hogy az Olvasó is ugyanarra a megértésre vagy következtetésre jusson, hanem az, hogy megértse, a kutató miért jutott arra.

4. *Ellentmondó adatok és esetek, rivális magyarázatok keresése.* Lényeges, hogy a kutató – mintegy saját maga kritikusaként – igyekezzon olyan adatokat gyűjteni és eseteket is bevonni, amelyek ellentmondhatnak korábbi tapasztalatainak, kialakuló következtetéseinek. Az ún. „negatív esetek” nem szükségszerűen jelentenek cáfolatot, lehet, hogy éppen árnyalják vagy gazdagítják korábbi elméleteinket (Ely et al, 1993). A rivális értelmezések és magyarázatok tudatos keresése viszont megóvhat az elhamarkodott és téves következtetésektől. A kutatási folyamat átláthatóságához az is hozzátartozik, hogy a kutató bemutatja, a kutatás során hogyan kezelte a negatív eseteket és a rivális magyarázatokat.

5. *Trianguláció.* Ugyanazon jelenség többszörös, egymástól független mérését triangulációnak (háromszögelésnek) nevezik. A háromszögelés jó esetben nem pusztán egy

alkalmazható taktika, hanem szemléletmód, amely beépül a kutatás teljes folyamatába (Maxwell, 1996). Triangulációról négy féle értelemben beszélhetünk: az adatok (személyek, időpontok, helyszínek), a kutatók, a módszerek és az elmélet alapján is lehetőségünk van háromszögelésre (Easterby-Smith et al, 1993). Az adatok és a következtetések érvényességét lényegesen növeli, ha ezek az egymástól független mérések megerősítik, vagy legalábbis nem cáfolják egymást (Miles és Huberman, 1994). A teljes mértékű egyezésre azonban soha nem számíthatunk, hiszen az értelmezés mindig szubjektív, ez érvényesség pedig önmagában is egy társas konstrukció (Kvale, 1966).

6. *Visszajelzés kollégáktól, társ-kutatóktól.* Az érvényesség növelése érdekében kérhetjük kollégáink véleményét, sőt azt, hogy független kutatóként ők is végezzék el az adatok elemzését vagy ellenőrizzék az elemzés megalapozottságát. Érdeemes bevonni olyanokat, aki ismerik az adott terepet, de olyanokat is, akik egyáltalán nem. A kollégák véleménye emellett ösztönöz a következtetések folyamatos pontosítására és továbbgondolására, vagy éppen megkérdőjelezésére (az ördög ügyvédje szerep).

7. *Az információ-szolgáltatók visszajelzése (member check).* Kollégáink véleménye mellett rendkívül fontos a szervezeti tagok visszajelzése is. Visszajelzés kérhető mind az események általunk elkészített leírásáról, mind értelmezéseinkről, következtetéseinkről. A kvalitatív kutatás érvényességét jelentősen növeli, ha a szervezeti szereplők visszaigazolják a kutatás eredményeit (konszenzusos validáció).

8. *Összehasonlítás.* A kutatás érvényességének megítéléséhez megállapításainkat és értelmezéseinket más esetekből nyert tapasztalatokkal is összevethetjük. Többszörös esettanulmány esetén az eltérő esetek adnak erre lehetőséget (lásd.: Eisenhardt, 1989), de a szakirodalom és máshonnan származó tapasztalataink is összehasonlítási alapot jelenthetnek. Az összehasonlítás szorosan kapcsolódik az általánosíthatóság kérdésköréhez.

Ebben a kutatásban a következő módokon igyekeztem az érvényességet és megbízhatóságot biztosítani:

Önreflektív figyelem, tudatosítás, megkérdőjelezés:

1. A kutatási folyamat minden lépésénél a dilemmák és választási pontok tudatosítása, tudatos döntés (pl. a minta kialakítása, az adatelemzés lehetőségei (szöveghű és kritikai elemzés), a megértési/elemzési keret létrehozása, stb.).
2. Az adatelemzést megelőzően előfeltevéseim, kialakuló megértéseim „kiírása magamból”, hogy az explicitté tétel révén még nyitottabban fordulhassak az adatok felé.
3. Önmegkérdőjelezés: annak észlelése, hogy túl elfogult vagyok az értelmezéskor (negatív elfogultság), és ennek elkerülésére való folyamatos figyelem.
4. Jegyzetek készítése felismeréseimről, és arról, hogy az mikor/miért (pl. minek az olvasása közben) fogalmazódott meg bennem. E felismerések hipotézisként való kezelése.

Transzparencia:

5. A kutatási folyamat átláthatósága; pl. a kutatási fókusz és az elemzési egység módosulásának feltárása, a megértési/elemzési keret megszületésének bemutatása.
6. Értelmezéseim nyomon-követhetősége az elemzésben: szó szerinti idézetekhez fűzött értelmező megjegyzések és az adott interpretáció indoklása. Az idézeteknél Kvale (1996) alapján sokszor feltüntettem a szövegkörnyezetet is (a kérdést, amire az a válasz érkezett).
7. Bemutatom, hogy egy-egy értelmezés mennyire közös, mennyire jellemző a csoportra.
8. A felsővezetői témáknál tisztázom, hogy az belső (emic) vagy általam kívülről behozott (etic) téma-e.

Trianguláció

9. Diktafon használata az adatgyűjtésnél, interjúleiratok és hangfelvételek együttes alkalmazása az adatelemzésnél, kutatási napló alkalmazása. A kutatási interjúk mellett korábbi interjúkra és más adatforrásokra is támaszkodtam.
10. A felsővezetői csoport minden jelenlévő tagjával interjúztam, plusz a másokkal készített interjúkat is felhasználtam a felsővezetői logika megértéséhez. Tanácsadó kollégámmal is készítettem interjút értelmezéseim érvényességének erősítésére.
11. A TÁRSASÁG-ban zajló más felsővezetői kezdeményezésű programokról is gyűjtöttem adatot; más OD programokból származó tapasztalataimat (és másokét) és a szakirodalmat is felhasználtam.

Rivális értelmezések, magyarázatok

12. A minta kialakítása során (alsóbb szinteken) törekedtem a lehetséges változatosságra.

13. Az interjúkon többször is megosztottam kialakuló értelmezéseimet, kérve, hogy „mondjon ellent”. Kollégáim, tanácsadó ismerőseim ellentmondó véleményére is figyeltem.

Az érvényességet és megbízhatóságot leginkább a következő tényezők rontották kutatásomban:

1. Viszonylag sok idő telt el az adatgyűjtés, illetve a szisztematikus adatelemzés között, ezért az adatelemzéskor a szövegek nem „éltek már” annyira bennem, mint közvetlenül az interjúk után.
2. Ide kapcsolódik, hogy bár folyamatosan reflektáltam benyomásaimra, a szisztematikus adatelemzést nem végeztem párhuzamosan az adatgyűjtéssel. Ebben az esetben talán még hamarabb tisztázhattam volna a fókusz, pontosíthattam volna kutatási kérdésemet. (A késlekedés oka paradox módon épp a túl nagy fókusz volt – sokáig magam sem tudtam, milyen módom is végezzem az elemzést).
3. Sokáig lekötöttek saját (előzetes vagy kialakuló) előfeltevéseim, ezért nem tudtam eléggé a helyi valóságra figyelni. A megoldás az jelentette, hogy „kiírtam magamból” ezeket.
4. A helyi jelentésvalóságról alkotott kép „hűségét” ronthatja, hogy – bár mindig nyílttá teszem –, a felsővezetői témák jelentős része legalább annyira az „én témám”, mint „az övék” (lásd később). Ugyanez a helyzet a kritikai olvasat alkalmazásával: az valamennyire mindig „spekulatív”, kutatói értelmezést jelent (Kvale, 1996).

IX.7.2. Általánosíthatóság

A hagyományos pozitivisták kutatástól eltérően a kvalitatív kutatásokban az általánosíthatóság (külső érvényesség) soha nem egy adott populációra vonatkozik. Maxwell (1996) megkülönbözteti a „*belső általánosíthatóság*”-ot és a „*külső általánosíthatóság*”-ot: az első esetben a következtetések a *vizsgált terepre vagy csoportra* általánosíthatók, míg a második esetben *azon túl is* érvényesek. Véleménye szerint *a kvalitatív kutatás legfőbb erejét a belső általánosíthatóság adja, de sokszor ok sincs feltételezni, hogy egy érvényes kvalitatív kutatás tapasztalatai ne lennének más kontextusban is érvényesek – ezt „magától értetődő általánosíthatóság”-nak (face generalizability) nevezi. Hasonló véleményt képvisel Stake (1994, 1995), aki szerint egy adott eset tapasztalatai az ún. „naturalisztikus általánosíthatóság” révén válhatnak más kontextusok számára is érvényessé. Ennek során*

elsősorban a befogadón múlik az általánosítás, aki az adott esettanulmány következtetéseit saját tapasztalataival veti össze.

Az általánosítást mások inkább úgy értik, hogy a konkrét tapasztalatokat *egy elméleti keret vagy fogalmi rendszer fejlesztésére* használjuk; ezt „*analitikus általánosíthatóság*”-nak nevezik. A külső általánosíthatóságot a kutató emellett a következő módszerekkel is növelheti (Miles és Huberman, 1994; Maxwell, 1996):

- értékeli az eredmények általánosíthatóságának fokát;
- értékeli a vizsgált jelenség univerzalitásának mértékét, azonosítja az általánosítást korlátozó tényezőket;
- explicitté teszi, hogy az adott terep / eset mennyire tekinthető tipikusnak;
- a leírás részletezettségének növelésével segíti az olvasót a véleményalkotásban;
- az eredményeket összeveti más szakirodalmi forrásokkal;
- bemutatja, hogy a kutatás érintett résztvevői mennyire tartják az eredményeket általánosíthatónak.

A tudományfilozófiai felfogásnak és a kutatási céloknak megfelelően ez a kutatás elsősorban a „belső”, „magától értetődő”, „naturalisztikus” általánosíthatóságot célozza, illetve – a fogalmi rendszer továbbfejlesztése révén – az analitikus általánosítás is része. Ugyanakkor nem cél egy elméleti keret felvázolása (ami a Grounded Research sajátja). A nagyobb általánosíthatóság érdekében a fent felsorolt módszereket is alkalmazom; az általánosíthatóság feltételeit és korlátait később tárgyalom.

X. Tanulás a Vállalati Kultúra Programban: a megértési/elemzési keret megfogalmazása

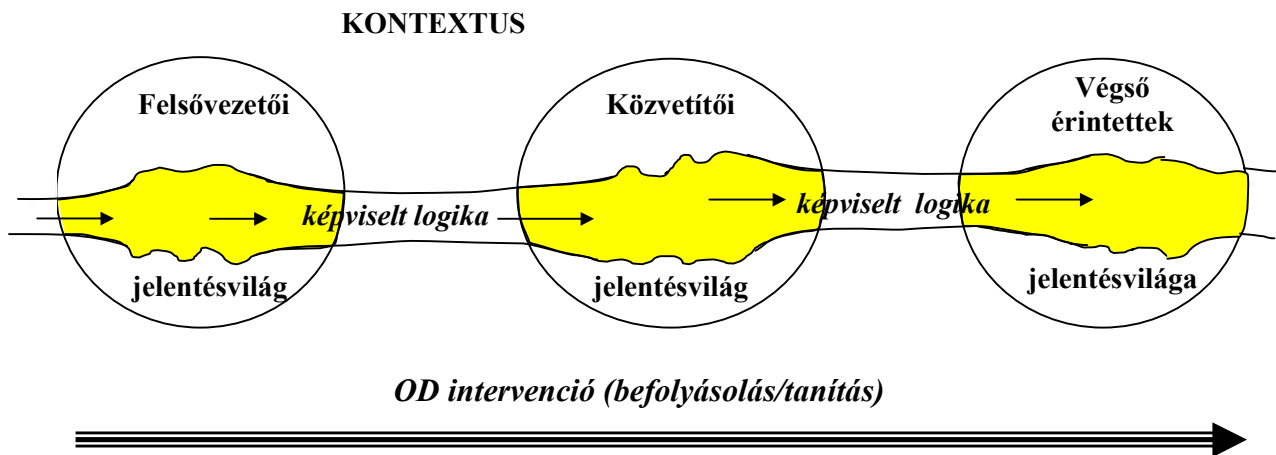
A most bemutatásra kerülő megértési/elemzési keret *módszertani segítség*: felvázolása segített hozzá ahhoz, hogy el tudjam végezni az adatelemzést. De egyben *kutatási eredmény*, amennyiben megfogalmazásához integrálnom kellett az elméleti kiindulópontot (a szervezeti tanulás interpretatív felfogása) és a gyakorlati, a Vállalati Kultúra Program lecsapódásáról szerzett tapasztalatokat. *Ez egy általános, minden szereplőcsoportra alkalmazható gondolkodási keret, amit – a fentiek alapján – a felsővezetőkre alkalmaztam szisztematikusan.*

X.1. A megértési/elemzési keret megszületése

A kutatásban konkrétan a felsővezetői csoport kapcsán kerültem szembe azzal a problémával, ami egyébként a többi szereplőcsoportra is releváns: *miként lehetne megragadni, mely dimenziók mentén tudnám vizsgálni, hogy az adott szereplőcsoport milyen logikát képvisel(t) a szervezetfejlesztési programban.* A logikák megragadása alapvető feladat volt, hiszen ez jelentette az abszolút kiindulópontot az elemzéshez. Ez a korábban bemutatott tanulás-értelmezésből következik: *mivel a tanulást a szervezeti jelentésvilág formálódásának folyamataként értelmezem, az adott szereplőcsoportra (és a szervezetre) jellemző tanulás bemutatása csak indirekt módon, egy-egy szereplőcsoport logikáját és jelentésvilágát feltárva lehetséges.*

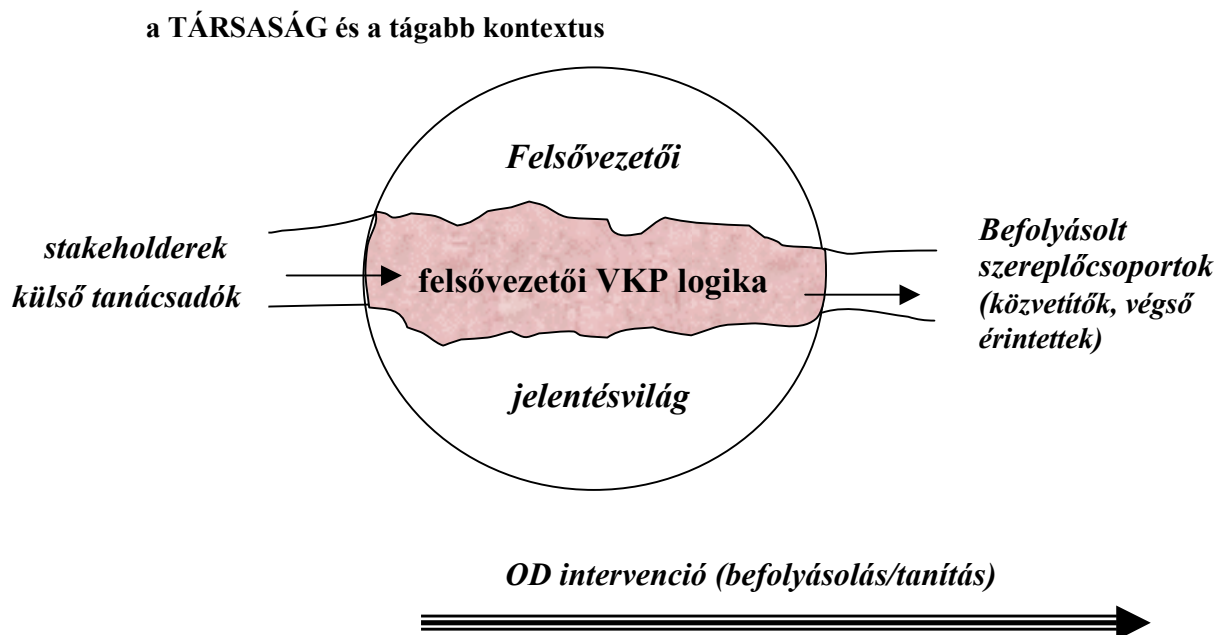
A X.1. ábra dolgozatom, eredeti kérdésfelvetésem esszenciája: a felülről kezdeményezett szervezetfejlesztési beavatkozás szervezeti lecsapódását, az abban megvalósuló tanulást és befolyásolást kívánja érzékelteni.

X.1. ábra: Szervezeti tanulás és befolyásolás egy felülről kezdeményezett szervezetfejlesztési beavatkozásban



A X.2. ábra pedig a fókuszált kutatási problémát tükrözi: a Vállalati Kultúra Programban megvalósuló felsővezetői tanulást és befolyásolást.

X.2. ábra: Felsővezetői tanulás és befolyásolás a Vállalati Kultúra Programban



Mindkét ábra mutatja *általános jelentésvilág* és *szervezetfejlesztési logika* összetett kapcsolatát. Egyben azt is, hogy egy szervezetfejlesztési program, s a benne megvalósuló tanulás is egy – szervezeti, piaci, iparági, társadalmi-gazdasági – *kontextusban* zajlik; már a program elindulása, a felsővezetői kezdeményezés is a „kontextus által befolyásolt” (pontosabban: a kontextusnak a felsővezetői megélése, értelmezése által). Az *általános jelentésvilág* fogalom az adott szereplőcsoport általánosan jellemző világára, szubkultúrájára vonatkozik, míg a *szervezetfejlesztési logika* ennél szűkebb értelmű: arra utal, hogy (általános jelentésviláguknak megfelelően) számukra milyen *speciális és konkrét* értelmet nyer az adott szervezetfejlesztési program, s milyen cselekvés következik ebből⁴⁴. Mindezt a X.2. ábra alapján konkretizálva, a kutatási kérdés tehát a következő volt: *a TÁRSASÁG felső vezetésének általános jelentésvilágában milyen konkrét értelmet nyert a Vállalati Kultúra Program?*

Még ez az ábrázolás sem tudja maradéktalanul visszaadni „**Szereplői jelentésvilág – Szervezetfejlesztési logika – Más szereplőcsoport befolyásolása (tanítása)**” tovagyrúzó, komplex folyamatát, mert nem érzékelteti a következőket:

1. a jelentésformálódás, tanulás és befolyásolás (tanítás) egy létrejövő, kialakuló folyamat;
2. egy szereplőcsoport általános jelentésvilága „lenyomatot hagy” az adott szereplőcsoport OD programbeli logikáján és tanulásán, így az OD program e szereplőcsoport közvetítésében már „magán viseli”, közvetíti az adott csoport általános jegyeit is (befolyásolás, tanítás);
3. az OD program ugyanakkor visszahat erre a jellemző jelentésvalóságra (bár nem törvényszerű, hogy jelentős változásokat okozzon benne).

A kutatási feladat tehát az volt, hogy megragadjam a felsővezetői szereplőcsoport Vállalati Kultúra Programbeli logikáját – azt, amit a X.2. ábrán *besatírozott rész* érzékeltet –, s mindezt lehetőleg összetett, árnyalt, dinamikus módon, próbálva visszaadni a jelentésformálódás folyamatát is.

Ez sokáig megoldhatatlan feladatnak tűnt. A probléma természete és tartalma többretegű:

⁴⁴ Az *általános jelentésvilág* egy adott szereplőcsoportra jellemző gondolkodásmódot, észleléseket, attitűdöket, identitást, magatartásmintát, együttműködést, érdekeket stb. egyaránt jelent, és pl. a következő kérdésekre ad (megközelítőleg közös) választ: Kik vagyunk mi?; Mi mit jelent itt?; Adott helyzetekben mi a helyes magatartásmód?; Melyek a céljaink és érdekeink? stb. A *szervezetfejlesztési logika* ennél konkrétabb; arra vonatkozik, hogy az adott csoport miként éli meg a konkrét programot, mi vele a célja, mennyire válik fontossá

- *tudományfilozófiai probléma* – a felsővezetői logika és jelentésvilág megértésekor a helyi nyelvezetre építsek, vagy „behozhatom” (s ha igen, mennyire) saját külső / általános fogalmaimat és értelmezéseimet;
- *módszertani probléma* – a felsővezetői logika és jelentésvilág megértését rögzített módszertan és szabályrendszer szisztematikus alkalmazására alapozzam (pl. elemi kategorizálás és szisztematikus kódolás), vagy – s később ezt választottam – a helyi jelentésvilágba történt mélyebb „belemerülésemre” és direkt interpretációra;
- *tartalmi probléma* – egyáltalán melyek is a valóban lényeges felsővezetői témák, s ezt miként állapíthatom meg;
- *gyakorlati probléma* – a valódi célom, *a felsővezetői tanulás feltárása, csak indirekt módon érhető el*, tehát a felsővezetői logikát (jelentésvilágot) „célirányosan” kell megértenem és bemutatnom: a tanulás, befolyásoltság és befolyásolás „irányából”.

A megoldásra elvileg többféle gyakorlati lehetőség állt rendelkezésemre, de azok bármelyike egyben tudományfilozófiai és módszertani állásfoglalást is jelentett⁴⁵.

Abban biztos voltam, hogy *nem kívánok valamely előzetes, merev fogalmi-gondolkodási keretet „ráhúzni” a TÁRSASÁG felső vezetésének jelentés-valóságára* (de megfelelő nem is állt rendelkezésemre). De kutatási célom eléréséhez *nem lett volna elegendő az sem, ha csak a lokális témákra támaszkodom*. Az elvégzésre váró feladat ugyanis nem változott: *azonosítani azokat a dimenziókat, amelyek*

száma, mennyire köteleződik el benne/mellette, kiket kíván befolyásolni, stb. *A képviselt logika következik nemcsak az OD programból, hanem az adott szereplőcsoport általános jelentésvilágából is.*

⁴⁵ A megértés/elemzés lehetséges lenne

(1) *előzetes/elméleti szempontok*, vagy *valamely más kontextusban megfogalmazódott értelmezési keret alapján* (étikus közelítés). Bouwen (1990) például a következő dimenziók mentén ragadja meg a (közös) értelmezési sémákat: 1.tartalmi, 2.kapcsolati, 3.procedurális, 4. hatalmi-politikai összetevők. Argyris (1985) az ún. „action map”-ekben a 1.vallott szándék – 2.követett gyakorlat – 3.elért eredmény közötti inkonzisztenciákat tárja fel. Schein (1992) szervezeti jéghegy modellje is előzetes értelmezési keret: 1.tárgyiasult jellemzők – 2.vallott értékek – 3.kulturális paradigma. Bokor Attila (2000) az általa vizsgált szubkulturák megértéséhez pedig az 1.én-képek és 2. a másokról alkotott képek dichotómiáját vette alapul..

(2) *csak a helyi témákból építkezve*, a vizsgált szereplőcsoportok sajátos fogalmai, egyedi témái alapján (émikus közelítés, naturalisztikus felfogás). De kérdéses, hogy ez egyáltalán megoldható lenne-e, hiszen így esetleges, hogy bármi kiderül-e tanulásukról.

(3) *Ezek a tiszta megoldások alkalmazhatók keverve is*, legalábbis az általam felvázolt megértési/elemzési keret alkalmazásával erre teszek kísérletet.

1. *minél jobban „bevilágítanak” a felsővezetői szereplőcsoport jelentésvilágába, azaz – a helyileg fontos témák azonosítása és kibontása révén – megragadhatóvá teszik a felsővezetők specifikus valóságát (émikus szempont);*
2. *minél inkább elősegítik saját kutatási célom folyamatos fókuszban tartását, a szervezetfejlesztés során megvalósuló felsővezetői (tágabban a szervezeti) tanulás megragadását (étikus szempont)*⁴⁶.

Megoldásként *a kutatási folyamat során felvázoltam egy megértési/elemzési keretet, amelyen belül már tárgyalni tudtam a helyileg lényeges témákat, s közelebb jutottam a felsővezetői tanulás megértéséhez és bemutatásához is.*

A bemutatásra kerülő megértési/elemzési keret a felsővezetői interjúk többszöri meghallgatása és az ezzel párhuzamos jegyzetelés, elmélkedés során bontakozott ki számomra. Egy „párhuzamos kutatói figyelem” terméke ez, amelyben eredendő kutatói érdeklődés és empirikus tapasztalat, általános elmélet és helyi gyakorlat állt (belső) párbeszédben. Ezzel együtt úgy gondolom, hogy maga a *megértési/elemzési keret* erőteljesebben tükrözi az én kutatói megfontolásaimat, míg a keretet tartalommal feltöltő *felsővezetői témák* erőteljesebben jelenítik meg az ő sajátos szempontjaikat.

A megértési/elemzési keret felvázolásával célom tehát a felsővezetői szereplőcsoport által képviselt logika (és mögöttes jelentésviláguk) megragadása, bemutatása volt. *Az ezt kifejező konkrét, lényegi kérdés a következő:*

A TÁRSASÁG felsővezetőinek mit jelentett a Vállalati Kultúra Program? Miként élték meg, mit kezdtek vele?

Az alkalmazandó keretnek minél inkább tükröznie kellett mindazt a komplexitást, amit a kérdés magában foglal. De mi minden is rejlik ebben a kérdésben a tanulás szempontjából?

⁴⁶ A dimenziók azonosítása megfeleltethető a többváltozós statisztikai adatelemzésnél használt faktoranalízisnek, a dimenziók pedig a főfaktoroknak. Nagy különbség azonban, hogy itt *elméletileg és gyakorlatilag orientált „faktorok”* definiálásáról van szó, – ezek kutatói megértésre alapozódó, s nem pedig matematikailag előállított faktorok. A dimenziók előzetes (elméleti) tudás és empirikus (helyi) tapasztalat folyamatos egymásra vonatkoztatása révén jönnek létre (abduktív / hermeneutikai logika), végig fókuszban tartva és élesítve a kutatás célját. A megértést segítő dimenziók megfogalmazásának már előfeltétele is a kutatói megértés valamelyes szintje; a megértés csak egy folyamatos önmegértő folyamatban (önreflexióban) valósulhat meg (hermeneutikai kör folyamat).

(1) Mi rejlik benne elméletileg és/vagy általánosan? (2) Mi rejlik benne a TÁRSASÁG konkrét gyakorlati valóságában?

Általában véve és/vagy elméleti oldalról ennek a kérdésnek van kognitív, érzelmi, identitást érintő, attitűdbeli és magatartási vetülete is (amint azt a szervezeti tanulás és az OD kapcsán az elméleti részben bemutatam). Felsővezetői szempontból a „program jelentése” például a következő kérdések mentén értelmezhető: Tartalmilag miről szól a program?; Hogyan találkozom vele, miként kapcsolódom be?; A témát mennyire tartom a vállalat számára fontosnak?; Személyesen mennyire érint meg a téma?; Mi benne a szerepem, miként változtatja saját mindennapjaimat, munkámat?; Milyen mértékben köteleződöm el iránta? Én kiket és miként befolyásolok a programban?; stb. *E felsorolt kérdések mind a program szubjektív megtapasztalását, helyi jelentését firtatják.*

A TÁRSASÁG-ban szerzett konkrét tapasztalataim oldaláról a megértési/elemzési keret felvázolásához is döntő fontosságú volt, amiről már volt szó: hogy *a Vállalati Kultúra Program, úgy tűnt, nem eredményezett átható változásokat, nem vált önmagától továbbgördülővé („önjáróvá”) a TÁRSASÁG-ban. Az is kérdéses, hogy egyáltalán fontossá vált-e a felsővezetői körben.* Az adatgyűjtés és adatelemzés során így figyelmem fókuszába került *a program iránti valós elkötelezettség* kérdése, a vallott szándék versus követett gyakorlat argyrisi problémaköre.

A fent megfogalmazott konkrét és lényegi kérdést ezek alapján tovább bontottam és árnyaltam. ***Törekedtem magának a kérdésnek a minél jobb megértésére***⁴⁷. A bennem egyre pontosabban artikulálódó kérdések pedig végül elvezettek a megértési/elemzési keret felvázolásához, s mint látni fogjuk, vissza is köszönnek abban⁴⁸:

1. A Vállalati Kultúra Program ténylegesen mi mindenről is szól a felsővezetőknek – miért van rá szükség, melyek a céljai, mit szeretnének vele elérni? (a VKP tartalmi jelentése)

⁴⁷ Ez ismételtén csak kettős figyelmet kívánt: 1. Mit is jelent ez a kérdés *itt* (a TÁRSASÁG-ban, a Vállalati Kultúra Program kapcsán?); 2. Mit is jelent ez a kérdés *nekem*?. Az egyre újabb, egyre pontosabb kérdések megfogalmazásának fontosságáról korábban már volt szó.

⁴⁸ E kérdéseket (mint megértési/elemzési szempontokat) olyannyira fontosnak tartottam az adatelemzésnél, hogy egy külön lapra felírva őket azt úgy helyeztem el íróasztalomon, hogy mindig láthassam. Céлом volt, hogy folyamatosan fókuszban tartsam e kérdéseket, és azokat a szövegnek „nekiszegezve” olvassam az interjúleiratokat.

2. *Mennyire vált számukra fontossá, mennyire köteleződtek el a programban / a programért?
(a VKP-hoz fűződő attitűd)*
3. *A felsővezetők egyáltalán miként kerültek kapcsolatba a Vállalati Kultúra Programmal?
(találkozás a programmal)*
4. *Miként és mennyire hatott vissza a program saját mindennapjaik gyakorlatára?
(visszahatás, önirányuló jelentés)*
5. *Kikre és milyen hatást kívántak gyakorolni, és hogyan (mások befolyásolása)?*

X.2. Megértési/elemzési keret

A végül, hosszú töprengés és próbálkozás eredményeként megszülető keret egyszerre

1. ***megértési keret*** – amennyiben lehetővé teszi a felső vezetés (és más szereplőcsoportok) által képviselt logika belső összetettségének feltárását, bemutatását;
2. ***elemzési keret*** – mivel megalapozza az ok-okozati elemzést (a helyi cselekvésmagyarázatot, az elméleti magyarázatot) egy-egy szereplőcsoportra, illetve – több szereplőcsoport szisztematikus elemzése esetén – az egyes szereplőcsoportok közötti befolyásolási folyamatra.
3. ***fejlesztési keret*** – amennyiben önmegértési és szervezetfejlesztési keretként is használható (lásd a XII. fejezetben)

A megértési/elemzési keretet a X.1. táblázat mutatja (lásd a következő oldalon). Bár e keretet a VKP-n túlmutatónak, általánosnak tekintem, a következőkben mégis specifikusan a Vállalati Kultúra Programról és a felsővezetői körről beszélek, hiszen itt fogalmazódott meg, itt használtam fel. S bár e gondolkodási keret a kutatás során „útközben” alakult ki, a háttérben beazonosítható elméletek, koncepciók húzódnak meg, melyeket fontos tudatosítanom és transzparenssé tennem.

X.1. táblázat: A felsővezetői logika elemzéséhez előállított és felhasznált megértési/elemzési keret

	TALÁLKOZÁS A PROGRAMMAL	A PROGRAM SZÁNDÉKOLT / TARTALMI JELENTÉSE	A PROGRAM VISSZAHATÓ / ÖNIRÁNYULÓ JELENTÉSE	MÁSOK BEFOLYÁSOLÁSA
HIVATALOS	<ul style="list-style-type: none"> a találkozás és bekapcsolódás körülményei kialakuló viszony a programhoz észlelt szerep a programban 	<ul style="list-style-type: none"> a program előzménye a program indoka a program célja célcsoportok elvárt eredmények tervezett időtáv a program hangsúlya a program hirdetett fontossága 	<ul style="list-style-type: none"> a téma/program napi aktualitása számukra a program tényleges fontossága számukra személyes szerep, felelősségvállalás, saját feladatok saját elkötelezettség mértéke hatása a mindennapokra: saját működésre, feladatmegoldásra, interakciókra, stb. hatása a saját közvetlen kontextusra 	<ul style="list-style-type: none"> a befolyásolás jellege: a folyamat nyitottsága a befolyásolás kulcsszereplői (tudáshordozók) a befolyásolás fő eszközei (tudáshordozók) a befolyásolás észlelt eredménye
REJTETT – <i>TUDATOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> eltitkolt érzések és vélemények 	<ul style="list-style-type: none"> rejtett, de képviselt célok, szándékok, érdekek 	<ul style="list-style-type: none"> a program hirdetettől eltérő felhasználása (tudatos) 	<ul style="list-style-type: none"> a hirdetettől eltérő (akár azzal ellentétes) befolyásolási célok
– <i>TUDATTALAN</i>	<ul style="list-style-type: none"> nem tudatosított érzések és vélemények 	<ul style="list-style-type: none"> nem tudatosult, de megjelenített igények és vágyak 	<ul style="list-style-type: none"> a program felhasználása tudattalan igények (pl. vágyak, félelmek) alapján 	<ul style="list-style-type: none"> a hirdetettől (tudatosan vagy tudattalanul) eltérő befolyásolási folyamat
<p>KONTEXTUS</p> <ul style="list-style-type: none"> a legközvetlenebb kontextus észlelt hatása a tágabb szervezeti kontextus észlelt hatása a tulajdonosi kontextus észlelt hatása a tágabb (piaci, társadalmi) kontextus észlelt hatása 				

X.2.1. Függőleges tengely: HIVATALOS versus REJTETT (tudatos / tudattalan)

A hivatalos (nyílt) és a rejtett közötti különbségtétel háttérében többfajta közelítés van. *HIVATALOS*-nak tekintek minden olyan jelentést (szándékot, véleményt, érzést, élményt vagy magatartást), amely *nyílt, tudatos és felvállalt*. Azaz: a felsővezetői csoport (és adott tagja) *tudatában van és nyilvánosan felvállalja, ha kell, deklarálja is az adott szándékot, gondolatot, érzést, cselekedetet stb.* Ide tartoznak a szervezetfejlesztési program során kifejezetten

hangoztatott, meghirdetett eszmék (pl. kívánatos értékek, szlogenek), de azok is, amelyek csak kisebb körben, a felsővezetői csoporton belül kerültek megosztásra. Sőt, a konkrét megosztás sem volt feltétel: a lényeg, hogy ezek nyíltan felvállalt jelentések.

Ezzel szemben a *REJTETT* gondolatok, vélemények, érzések és élmények sem nagy, sem kisebb körben nem válhattak közössé. Ezek egy része az adott vezető számára nyíltan nem vállalható fel, főként azért, mert egyéni érdek, rejtett forgatókönyv, szervezeti politizálás van a háttérben (*REJTETT TUDATOS*). Másik – nem jelentéktelen – részüknek viszont maga a szereplő sem volt tudatában: tudattalan igények, ösztönös vágyak, elfojtott érzések (pl. félelmek), öntudatlan játszmák tartoz(hat)nak ide (*REJTETT TUDATTALAN*).

Nyílt és rejtett, tudatos és tudattalan rétegek természetesen nem válnak szét ilyen egyértelműen, de a tárgyalhatóság kedvéért elkülönítem. Akár ugyanannak a témának is lehetett nyílt illetve rejtett, tudatos és tudattalan vetülete. Látni fogjuk például, hogy a VKP céljainak egy része nagyon is nyílt, míg másik részük inkább rejtett, s vannak köztük nem/alig tudatosult szándékok is. Természetesen a nyílt (és hangoztatott) célokat sokkal könnyebb kutatni, mint a rejtett, fel nem vállalt szándékokat. A tudattalan igények és vágyak értelmezése ezért már kifejezetten erős kutatói szubjektivitást feltételez. Fontos viszont tudatában lennem, hogy éppen az általam alkalmazott kritikai olvasat „élesíti ki” ezeket a rejtett jelentéstartalmakat.

A *HIVATALOS – REJTETT* dimenzió elméleti háttérét a tanuláselméletek oldaláról leginkább a „Reflektív akciótanulás” irányzatban kereshetjük. Például Argyris és Schön „vallott elvek VS követett gyakorlat” (espoused theory VS theory-in-use) különbségtétele köthető ide, igaz, ők döntően a tudattalan motívumokat vizsgálják.

A *REJTETT TUDATOS* dimenziót számomra legerőteljesebben Neilsen (1984) fogalmazza meg, aki „politikai magatartás”-ként jellemzi, ha valaki a szervezetben társait ugyan vele egyenrangú feleknek tekinti, de nem hajlandó nyíltan megosztani velük saját gondolatait, érzéseit, félve attól, hogy ki fogják használni, ellene fogják fordítani. A szervezeti politizálás (politicking) teljes témaköre ide tartozik.

A *TUDATTALAN* dimenziónak (egyéni és kollektív) hatalmas irodalma van a *pszichológiában*. A megértési/elemzési keret megalkotásához a közvetlen inspirációt nekem az ún. Johari-ablak

(magyarul ld. Rudas, 1997) jelentette, melyet a szervezetre alkalmaztam. De az Argyris által használt „action map”-ek is „tudatos szándék – tudattalan cselekvés” ellentétére épülnek (pl. Argyris, 1986)⁴⁹. Marshak és Katz (2001) is hasonlóra utal, amikor a nyílt folyamatok (overt processes) mellett hárított folyamatokról (denied processes) és elfojtott folyamatokról (repressed processes) beszélnek.

A pszichológiai vonal mellett azonban – az interpretatív megközelítés szempontjából – legalább ilyen fontos a *filozófiai hermeneutikai* vonulat is. Vagyis az, hogy a kimondott szó mögött mindig ki nem mondott – belső – jelentések húzódnak; hogy a tudatos jelentések mindig mélyebb, tudattalan előfeltevéseken alapulnak; hogy megértésünk mindig történelmiségünk háttér-kontextusa által befolyásoltan történik (Heideggerről és Gadamerről lásd: Grondin, 2002). A hermeneutikai inspiráció a felvázolt megértési/elemzési keretben egyébként nemcsak a *REJTETT TUDATTALAN* dimenzióban, hanem – és elsősorban – a KONTEXTUS megjelenítésében, a kontextus jelentéskonstruáló szerepének kiemelésében mutatkozik meg.

X.2.2. Vízszintes tengely: A jelentésformálódás / tanulás / befolyásolás folyamata

A vízszintes tengely a VKP során megvalósuló felsővezetői jelentésformálódás (tanulás) – befolyásolás mechanizmusát vizsgálja. Háttérében az a gondolat áll, hogy *az adott szereplőcsoport tudás-lefordításától függ e szereplőcsoport tudás-közvetítése; vagy konkretizálva: a felsővezetői tanulástól függ a felsővezetői befolyásolás/tanítás.*

A TALÁLKOZÁS A PROGRAMMAL dimenzió arra utal, hogy a felsővezetők szubjektív tapasztalata a programba való bekapcsolódásuk mikéntjéről már önmagában is „üzenhetett számukra”: például a program tartalmáról, a program jellegéről, fontosságáról, saját későbbi szerepükről, stb. A kezdeti fázis így erőteljesen alakíthatta a program iránti attitűdjüket (elköteleződésük mértékét), a programhoz kötődő identitásukat, szerep-definíciójukat. Ez pedig a későbbiekben tükröződhetett abban, hogy mások számára mit közvetítettek.

⁴⁹ Fontos különbség azonban, hogy az általam felvázolt megértési/elemzési keret nem egy előzetes és szigorú szempontrendszerbe „tuszkolja bele” az empirikusan megtapasztalt valóságot, hanem az az adott szereplőcsoport témái mentén telítődik fel konkrét tartalommal. Míg Argyris inkább diagnózis- és beavatkozás-orientált, nálam a helyi jelentésvilág megértése, az interpretáció a kiinduló cél.

A PROGRAM SZÁNDÉKOLT / TARTALMI JELENTÉSE dimenzióban a felsővezetők programmal kapcsolatos konkrét céljai, szándékai (és ezek változásai) kerülnek bemutatásra. Tanulási szempontból ezek olyan tudástartalmak, amelyeket a vezetők egyrészt saját maguk számára fogalmaztak meg, másrészt, melyeket közvetíteni kívántak mások felé. Fontos megjegyezni, hogy nem kizárólag kezdeti, eredeti szándékok tartoznak ide: a Vállalati Kultúra Program során (s más hosszabb ideig tartó OD programok során) az eredeti célok és szándékok módosulhattak, újfajta tartalmi jelentéseket is adva az eredeti programnak. A nyíltan, explicit módon megfogalmazott célok a „hivatalos tudás”-t tükrözik, de rejtett jelentésekkel is találkozhattunk.

A PROGRAM VISSZAHATÓ / ÖNIRÁNYULÓ JELENTÉSE dimenzió eredetileg nem volt az érdeklődésben, de a TÁRSASÁG-ban szerzett empirikus tapasztalatok alapján gondolkodásom fókuszába került. Arra utal, amiről már korábban is volt szó: minden szereplőcsoportnak (így a program kezdeményezőinek is) meg kell fogalmaznia viszonyát az újtárra indított programhoz, s az hat is minden szereplőcsoportra. Vagy másképp: minden szereplőcsoport, így a felsővezetők is – ha akarják, ha nem – egyben a program érintettjei is. Egy dolog ugyanis, hogy a felső vezetés a VKP-mal mások felé mit kívánt közvetíteni; és egy másik dolog, hogy őfelé az mit közvetített, s nála miként csapódott le. Így ez a dimenzió a programnak a felsővezetői csoportra gyakorolt hatását ragadja meg, végső soron saját programbeli tanulását. Ez viszont szintén szimbolikus üzenetet hordoz más szereplőcsoportok felé; jó esetben ugyanazt a tartalmi üzenetet, amelyet szándéka szerint egyébként közvetíteni szeretne. Igen érdekes és összetett helyzet alakul ki viszont akkor, ha a SZÁNDÉKOLT/TARTALMI JELENTÉS és a VISSZAHATÓ/ÖNIRÁNYULÓ JELENTÉS eltér egymástól – ha mást szeretnénk közvetíteni, mint amit valójában nekünk jelentett a program. Ebből a szempontból különösen felértékelődik a REJTETT dimenzió szerepe

A MÁSOK BEFOLYÁSOLÁSA dimenzió közvetlenül is a más szereplőcsoportokra irányuló szándékokra vonatkozik: egyrészt a befolyásolási folyamat jellegére (nyitottságának mértékére), másrészt a befolyásolás kulcsszereplőire és fő eszközeire (a tudáshordozókra).

Végül, a KONTEXTUS dimenzióban minden olyan környezeti tényező megjelenik, amely a felsővezetők számára – a VKP szempontjából – fontos. Az interpretatív felfogásnak megfelelően ez nem egy „külső kutatói” értékelés, hanem nagyon is a helyi jelentésvilágra

való odafigyelés: csak az a kontextuális tényező számít, amely az szempontjukból volt releváns.

A jelentésformálódás / tanulás most felvázolt megközelítése elméletileg kapcsolódik a bemutatott interpretatív tanulási irányzatok mindegyikéhez, legközvetlenebbül talán a „beágyazódott gyakorlati tudás” irányzathoz (lásd pl. a „tudás-lefordítás”-ról írottakat (III.1. fejezet), különösen Czarniawska és Joerges, 1996; valamint Gherardi és Nicolini, 2000 cikkeit).

De ugyanilyen fontos háttérrel jelentenek azok az általam ismert felfogások, amelyek *a szimbolikus jelentésformálás összetettségéről* szólnak. Ezek lényege, hogy a kommunikációban nemcsak a beszéd üzen, hanem számos más szimbolikus üzenethordozó is. A legtanulságosabb – hiszen az OD intervencióhoz kapcsolódik – Neilsen (1984) gondolata: az OD tanácsadó (vagy egy OD program) a kívánt üzenetet nemcsak szóbeli kommunikáció révén (Tartalom) közvetítheti, ugyanilyen fontos a „Folyamat” és a „Kontextus” megfelelő, tudatos alakítása is. Risberg (1999, 125. old.; hivatkozva Phillips és Brown gondolatára) szintén hasonlóra utal: arra, hogy a kommunikációban elengedhetetlen Tartalom – Cselekvés – Kontextus egysége. Tanulságos az is, ahogy Schein (1992) összefoglalja azokat a tényezőket, amelyek a szervezeti kultúrát formálják: a szimbolikus vezetői magatartásokat (elsődleges mechanizmusok) és az egyéb strukturális-szimbolikus jellemzőket (másodlagos mechanizmusok).

A megértési/elemzési keret vízszintes tengelyén szereplő dimenziókról is el kell mondanom, hogy „azonosításuk” részben éppen azáltal vált lehetségessé, hogy interjúkérdéseimmel külön rájuk irányítottam a figyelmet (a kutató aktív szerepe az azonosított jelentések konstruálásában). Mivel a felvázolt megértési/elemzési keret a későbbiek szempontjából alapvető, – visszaulva a módszertani fejezetre – nélkülözhetetlennek tartok néhány további megjegyzést is.

1. Egy ilyen gondolkodási keret dimenziói mindig felerősítenek bizonyos szempontokat és differenciákat, míg más (szintén releváns) különbségeket ezáltal homályban hagynak.
2. A megértési/elemzési keret „oszlopai”-nak szétválasztása részben mesterséges – azok összefüggnek, ugyanazon mozzanatra utalnak. Ez inkább logikai, semmint kronológiai szétbontás; Bouwen (1990) mintáját követve talán megfelelőbb lenne egy

*kaleidoszkópként*⁵⁰ ábrázolni a jelentésformálódás/tanulás különféle – egymásba fonódó – dimenzióit.

3. Az előző megjegyzéshez kapcsolódóan: a táblázat (de a kaleidoszkóp sem) tudja visszaadni a jelentésformálódás dinamikáját – azt, hogy egyszerre történik jelentés-adás és jelentés-lecsapódás, jelentés-kibomlás és jelentés-stabilizálódás. Az OD program során a jelentés folytonosan lezáruló, ugyanakkor folytonosan kinyíló/feltárulkozó is. Nem egymásutániság ez, ellenkezőleg: ugyanaz a mozzanat egyszerre ez is és az is.
4. A felvázolt megértési/elemzési keret révén *nem* a jelentéskonstrukció *folyamatát*, hanem a létrejövő jelentés*tartalmakat* kívántam bemutatni. De ez sem lehet teljes: A társas konstrukcionista (vagy szociálkonstruktivista – lásd: Ropolyi, 2000) felfogás szerint egy közösségben létrejövő jelentés*tartalmak* nem függetleníthetők a jelentés*konstrukció* – interakcióként, kölcsönös befolyásolási mozzanatokként bekövetkező – *folyamatától*. Ezért a jelentés*tartalmakat* nem gondolhatjuk el valamilyen „lezárt”, „végleges”, „statikus” jelenségekként. Egy ennél adekvátabb – dinamikus – felfogás a közösségi konstruálódás folyamatában, „fluid” állapotban megvalósuló – azaz: folyamatosan alakuló, kialakuló, formálódó, változó – jelentés*tartalmakat* feltételez.
5. A kutatás retrospektív jellegéből fakadóan kutatásom mégsem teljesen statikus: valamennyire lehetőségem van a jelentések formálódását, változását is nyomon követni (igaz, nem „valós idejű”, hanem „rekonstruáló” módon). Végző soron az interjúk idejére kialakuló/lecsapódó jelentések képezik kutatásom tárgyát (hasonlóan ahhoz, ahogy az angol „present perfect” igeideje mutatja a múltnak a jelenhez való viszonyát).
6. A felvázolt megértési/elemzési keret lehetővé teszi a helyi jelentések tág értelmű megközelítését – azaz gondolatok, érzések, értékek, én-képek, attitűdök és tettek (magatartásminták, jellemző interakciók) egyaránt „beleférnek”.
7. A felvázolt megértési/elemzési keret alapján a felsővezetők specifikus jelentésvilága (szubkultúrája) *csak a VKP szempontjából*, ennek tükrében bontakozik ki. Más „metszetben” közelítve (részben) eltérő képet kapnánk.
8. Egy komplex jelenség (mint amilyen a szervezeti jelentésformálódás / tanulás / befolyásolás) megértése mindig részleges, nem lehetséges – s ezért nem is cél – a felsővezetői valóság és belső dinamika mindenre kiterjedő megragadása.

⁵⁰ A kaleidoszkóp-metaphora lényege az, hogy mindig ugyanannak a „valóságnak” az eltérő színeit és megjelenéseit mutatja, bárhogyan is nézzük. De a szemlélő döntésén is múlik, hogy konkrétan mi az, amit lát (s mi az, amit nem).

9. A helyi jelentésvilág bemutatása mellett szubjektív: kutatóként én vagyok a „történet-mesélő”; a felvázolt keret „az én történetem” elmondását segíti elő.

X.3. Témák: a felsővezetői logika megragadásának lényeges dimenziói

A bemutatott megértési/elemzési keret csak egy váz, amelyet fel kell tölteni tartalommal. Ezt a *helyileg lényeges témák* mentén végzem el. A témák – egy-egy lényegi szempontból – „bevilágítanak” a felső vezetés által képviselt logikába, és „belátást engednek” az általános felsővezetői jelentésvilágba is. Egyben a felsővezetői tanulás / befolyásolás szempontjából is lényegesek⁵¹. A témákat *mint önálló, rövidebb történeteket* fogom kifejtetni; egy téma – azaz egy történet – az adott szempontból összefüggő, koherens gondolatokat tartalmazza.

Az adatelemzésnél arra voltam kíváncsi, hogy a VKP-mal kapcsolatban *melyek az ő témáik*. Visszatérő témákat kerestem, amelyekről a felsővezetők vagy maguk beszéltek, vagy implicit módon húzódott meg mondandójukban (a kiindulópontot ez utóbbi esetben is az ő megfogalmazásaik jelentették). Jellemző volt, hogy egy adott témát valakinél implicit módon (kritikai olvasat révén) azonosítottam, míg másvalaki explicit módon is beszélt róla (ilyen pl. a „belső meggyőződés VS külső megfelelés” témakör). Mint már mondtam, nem egyéni, hanem jellemző, *többeknél visszatérő, „közös” témákat kerestem*; néha azonban a fontos szereplők egyedinek tűnő véleményét és/vagy egy-egy „ütős” (erőteljes, szélsőséges) megfogalmazást is benne hagytam az elemzésben (ezt külön jelzem)⁵².

Bár a témák azonosítása és megnevezése helyi indíttatású, nem állítható, hogy azok csak az ő (lokális) témáik lennének. Inkább „közös-konstruált” témák ezek: előzetes érdeklődésem, az interjúkon megfogalmazott kérdéseim, válaszaikra való odafigyelésem, interjúelemzésem stb. mind azt implikálják, hogy e témák részben „belőlem is fakadnak”. A kiindulópontot ezzel együtt mindig a helyi tapasztalatok, történetek, értelmezések jelentik, a témák tehát az ő világukat ragadják meg. Felfogásomban ez a „kutatói jelenlét” nem baj, sőt: a „tisztá lappal”

⁵¹ A megértési/elemzési keret dimenzióin belül most tehát további bontásra, „al-dimenziók” előállítására kerül sor..

⁵² Nem célom igazolni vagy cáfolni, hogy létezik közös szervezeti jelentésvilág, hogy vannak „közös témák”. Véleményem szerintem ez nem igazolható vagy cáfolható: leginkább a kutató meggyőződésétől függ, fog-e találni közös témákat, vagy sem. Kiindulópontom szerint van közös(nak nevezhető), és van eltérő jelentésvilág – ezért kutatóként igyekszem figyelni mind a „közös”-re, mind az „eltérő”-re.

történő megértés nem lehetséges, a kutatónak inkább az ön-reflektív megértésre kell törekednie. A jelentés-keresés fegyelmezettsége ebben nyilvánul meg: az önreflexióban, az ő jelentéseikre való folyamatos figyelemben, s e kettő kapcsolatának állandó fókuszban tartásában (Sárvári, 1999).

Néhány további megjegyzést is fontosnak tartok:

1. Mint már említettem, az interjúleíratok egy-egy szövegrésze több téma alá is bekerülhetett. Nem véletlen ez: az egyes témák nem függetlenek egymástól, s egy adott szövegrész egyszerre sok mindenről szól, attól függően, hogy aktuálisan milyen kérdéssel „szóltattam meg”.
2. Bár az egyes témák „keresztülfekszenek” a megértési/elemzési keret egyes oszlopain, mindegyiket csak egy helyen, abban az oszlopban tüntettem fel, ahová számomra leginkább kapcsolódik.
3. Míg az előbb bemutatott megértési/elemzési keret általános annyiban, hogy a TÁRSASÁG minden szereplőcsoportjára egyformán alkalmazható, a témák speciálisak: az adott csoport (jelen esetben a felső vezetés) valóságát ragadják meg. Ezt a módszertan biztosítja: a felsővezetői csoport *témáinak azonosításához* csak az e csoportba tartozók interjút használtam; s *a témák kifejtésekor* is főként ezekre támaszkodtam.

XI. Felsővezetői tanulás a Vállalati Kultúra Programban

A bemutatott megértési/elemzési keret, valamint az azt tartalommal feltöltő témák alapján a felsővezetői szereplőcsoportra a következő elemzéseket fogom elvégezni:

1. A VKP-beli *felsővezetői logika, tanulás és befolyásolás belső/megértés-orientált elemzése* – a megértési/elemzési keret dimenzióiban, a felsővezetők fő témái mentén (alkalmazva a szöveghű és a kritikai elemzést). Saját fogalmain alkalmanként használata a helyi jelentéseket a kutatási témával segít összekapcsolnom (XI.1. fejezet).
2. A VKP-beli *felsővezetői logika külső / strukturális elemzése* (XI.2. fejezet).
3. A VKP-ban megvalósuló *felsővezetői tanulás külső / strukturális elemzése*. Ennek alapja a felsővezetői logika megértés-orientált illetve strukturális elemzése (az 1. és a 2. pont) (XI.3. fejezet).
4. A felsővezetők VKP-ban megjelenő, más szereplőcsoportok irányába kifejtett *befolyásolásának/tanításának külső / strukturális elemzése* (XI.4. fejezet).

XI.1. Felsővezetői logika, tanulás és befolyásolás: megértés-orientált elemzés

A következőkben részletes, belső képet kapunk arról, hogy a felsővezetők⁵³ miként élték meg a Vállalati Kultúra Programot, hogy az miként csapódott le bennük, s miért. Mivel a megértés a célom, igyekszem közel maradni a helyi élményekhez és tapasztalatokhoz, és az esetek többségében a helyi fogalmakhoz is. De – éppen a jobb megértés érdekében – néha saját kategóriákat is használok, vagy utalok a helyi jelentések kapcsolatára. Nem maradok meg a pusztán szöveghű értelmezésnél sem; a kritikai elemzéssel azonban szintén az elmondottak hátterének megértése, a „teljes”, de teljességében „el nem mondott helyi történet” kibontása a célom. Mindez tehát a felsővezetői VKP logika *jobb belső megértését* szolgálja; egyben – a VKP vetületén keresztül – megvilágítja a jellemző felsővezetői jelentésvilágot / szubkultúrát is.

Az empirikus elemzésnek ez a leghosszabb része. A terjedelmes tárgyalásmód okai a következők:

1. *Tartalmi ok:* A felsővezetőknek, főként más szereplőcsoportokkal összehasonlítva, sok mondanivalójuk volt a VKP-ről; a programnak számukra árnyalt, gazdag jelentése volt. Ennek háttere az lehet, hogy kezdeményezőként ők intenzívebben kapcsolódtak a programhoz, mint mások, s a felvállalt felelősség miatt viszonyulásuk is jóval tudatosabb volt.
2. *Módszertani ok:* Egy-egy szövegrész többféle értelmezést is kaphatott, mindig az aktuálisan vizsgált dimenzió / nekiszegezett kérdés alapján (lásd: az interpretatív elemzés elvei). A felsővezetői logika megértéséhez az eltérő, de fontos „jelentésrétegeket” igyekeztem mind figyelembe venni.

Most tehát nem egy konvergáló, hanem egy sokirányú, komplex elemzés következik a VKP felsővezetői értelmezéséről és jelentéseiről. A megértési/elemzési keret dimenziói mentén haladok végig. ***Célomat akkor értem el, ha a következő fejezetek elolvasása után az Olvasó is belülről, szinte a felsővezetők szemszögéből, „onnan nézve” lesz képes értelmezni a Vállalati Kultúra Programot, a maga összetettségében és dinamikájában.***

XI.1.1. Találkozás a Vállalati Kultúra Programmal

A Vállalati Kultúra Programmal való találkozás körülményei, az első személyes tapasztalatok fontosak lehettek mind a programról alkotott saját értelmezés, mind a program iránti személyes elköteleződés szempontjából. A felsővezetőknél ez erősen befolyásolhatta, hogy a későbbiekben mit képviseltek a szervezet más szereplői irányába.

Jóllehet ezt a témát többnyire az én explicit kérdésem – kívülről – hozta be a beszélgetésekbe, érdekes tanulságokkal szolgált a kezdeti lépések felidézése. Például az, hogy az interjúalany önmagának tulajdonított-e, s ha igen, milyen szerepet tulajdonított a program elindulásában. Azt is adatként kezeltem, hogy az adott beszélgetőtárs mennyire emlékezett az indulás

⁵³ Mivel a felsővezetők egyben az Igazgatóság tagjai, az „Igazgatóság” és a „felsővezetői csoport”, illetve az „igazgatók” és a „felsővezetők” megnevezéseket szinonimaként használom.

körülményeire, s volt-e határozott elképzelése az előzményekről. Az elemzés során leginkább a következő kérdésekre kapott válaszokat vettem figyelembe:

- Számodra miként indult a program? / Hogyan találkoztál a programmal?
- Milyen emlék ez? Mit gondoltál / mit éreztél akkor?
- Miért merült fel egyáltalán a téma? Kinek volt fontos?
- Hogyan lett ebből Vállalati Kultúra Program? Melyek voltak a lényeges (kezdeti) események?

Külső impulzus és/vagy eredendő belső indíttatás

A kezdetekben a felsővezetői csoport nem volt homogén: néhányan személyes, belső indíttatással rendelkeztek a „vállalati kultúra” téma iránti, míg a többség számára az induláskor nem sokat jelentett ez a két szó. A program kezdeményezője, a TÁRSASÁG vezérigazgatója, egyértelműen az első csoportba tartozik. Jóllehet saját bevallása alapján a VKP elindítására végül tulajdonosi ötletre szánta el magát, a következő idézetből az is kiderül, hogy ez a kívülről jövő ötlet az ő eredendő, belső érzékenységgel találkozott.

(kutató) Szóval ezt a hosszú kérdést rövidre zárva én azt kérdezném, hogy számodra miért és mivel kezdődött ez az egész anno? Mosolyogsz ...!?

(vezérigazgató) Igen, mert a megfogható dologra emlékszem. A konszernen belül – és azért ez lényeges – én egy külső impulzus alapján indultam el abban az irányban, hogy konkrétan vállalati kultúra projekttel foglalkozzunk. Ez a külső impulzus az volt, hogy a konszernen belül – a személyzeti ügyekért felelős igazgatósági tagoknak van egy grémiuma, ahol –, mint téma, előjött a vállalati kultúra. Az, hogy ... be kell mutassuk, hogy milyen, tulajdonképpen milyen is a mi vállalati kultúránk a különböző országokban. Ott mindenki tartott egy prezentációt ... igen, utána indítottuk be a vállalati kultúra projektünket. De ez volt egy olyan külső tényező, ami engem személy szerint elindított.

De a belső indíttatás az hosszú és szerteágazó, és nehezen tudnám összefogni, hogy milyen elemei vannak. Biztos, hogy az ember teljes életútja – tehát az, hogy én egy másik vállalatnál dolgoztam 12 évet, és ott láttam, hogy milyen a vállalati kultúra. Itt a LENDÜLET-nél dolgoztam a kultúra projekt előtt 8 vagy 9 évet, és láttam, hogy mi milyen stílusban működünk. Részt vettem valamikor '86-tól '88-ig egy vezető utánpótlás-képző tanfolyamon, ahol már humán kérdések is terítékre kerültek. A pszichológia tantárgy volt, és a csoportpszichológia egyes elemeivel is foglalkoztunk. ... Ez meghatározó volt számomra – én ott szembesültem először azzal, hogy nemcsak racionalitás van a világon, hanem lélektan és érzelmi sík, s hogy a munkatársak ambícióját, még hogyha az ember úgy is ítéli meg, hogy az nem jó irányba mutat, akkor sem letörni kell, hanem vitorlába fogni. Ez egy markáns kijelentés volt annak idején. Vagy például, ami megmaradt abból az időből nekem, hogy az ösztönzési rendszer olyan, mint a „gitáron való játszás” – legalább hat húron kell tudni pengetni. Ilyen szemléletes dolgok. ... És akkor, ahogy átkerültem ide, a Robert Michels-nek [az induló cég hősként tisztelt vezetőjének] a szemlélete vált meghatározóvá az én működésemben. Tehát a környezetemben lévő vezetőktől, az én vezetőimtől mindtől tanultam, és mind egy-egy „alkotó elemét” képezik az én mai tevékenységemnek. (vezérigazgató)

A fenti szavak jól illusztrálják, hogy egy felsővezetői kezdeményezésre megvalósuló program többféle, kívülről és belülről jövő hatás eredményeként indul el. A konkrét esetben igen lényeges – és a későbbiekben bővebben is tárgyalásra kerülő – tényező, hogy az ötlet a tulajdonostól jön. De e kívülről felvetett téma a vezérigazgatóban rezonált saját korábbi élményeire, összekapcsolódott megélt tapasztalataival, vezetői én-képével is.

A felső vezetés más meghatározó tagjai számára azonban a vállalati kultúra fogalma – és az aköré szerveződő program – már nem bírt ilyen eredendő, magától értetődő jelentéssel. Sőt, az Igazgatóság jó ideig nem is volt részese a vállalati kultúráról való gondolkodásnak: kimaradt a program kialakításából csakúgy, mint a külső tanácsadók kiválasztásából. A vezérigazgató partnere a kezdetekben sokkal inkább a HR terület volt:

Nekem először egy ilyen pattogó labda jut eszembe ... az én képem erről a dologról az, hogy Péter [a vezérigazgató]⁵⁴ és köztünk így pattog a labda, föl-le, föl-le, a harmadik, meg a negyedik [emelet] között. És az Igazgatóság igazán csak később kerül a képbe. Szóval később vonódik be, ennél fogva később is köteleződik el mellette ... a labda az így pattogott először. És az érdekes az volt, hogy átugrotta az Igazgatóságot. Nem voltak benne. Ezt úgy képzelj el, mintha röplabdázunk és ez a háló. És fölötte így mindig átütöttük egymásnak a labdát. (programkoordinátor)

A programot jól ismerő programkoordinátor érzékletes hasonlattal illusztrálja, hogy a kialakítás a HR (a „harmadik emelet”) és a vezérigazgató (a „negyedik emelet”) közös gondolkodásában történt, kikerülve a többi felsővezetőt. Érdekes felfigyelnünk arra is, hogy szerinte az Igazgatóság többi tagja így csak később köteleződhetett el a folyamatban. De a programot ezek szerint „kívülről kapó” felsővezetők vajon hasonlóképp élték meg a kezdeteket?

A többiek Vállalati Kultúra Programhoz fűződő kezdeti viszonyát több tényező is befolyásolta. Volt olyan felsővezető, aki – akárcsak a vezérigazgató – eredendő személyes indíttatással rendelkezett a vállalati kultúra téma, s általában véve, a vezetés érzelmi-pszichológiai vetülete iránt. Nála már kezdettől pozitív attitűd alakult ki (annak ellenére, hogy láthattuk, a koncepcióalkotásban ő sem vett részt). Sőt, a témához való pozitív hozzáállása a program elindításában játszott aktív szerepét – vagy annak mai megítélését – is felerősítette:

Én már korábban, újra és újra felvetettem az Igazgatóságon, hogy két lábon kell állnunk. Ha ezt nagyon leszűkítem és csak a lényegre szorítkozom, akkor két dolog a fontos: a racionalitás, illetve a hozzáállás – a dolgok megélésének folyamata. Nemcsak a racionalitással, hanem munkatársaink érzelmi világával is foglalkoznunk kell (felsővezető).

⁵⁴ Az eredeti neveket mindenhol megváltoztattam.

Mások számára viszont a vállalat akkori helyzete, például a fúzióból fakadó nehézségek kezelése volt a prioritás, és ilyen szempontból – függetlenül attól, hogy egyébként tartalmilag jó ötletnek tartották-e a programot, vagy hogy a későbbiekben azonosultak-e azzal –, számukra akkor nem tűnt megfelelőnek a pillanat:

Annak idején én nem voltam meggyőződve, hogy az indítás pillanata jó. Mikor elindítottuk ezt a programot, pont egybeesett azzal, amikor minden rossz a nyakunkba szakadt. Ha a fúzió alatt akartuk volna indítani, akkor szerintem a fúzió elején kellett volna indítani. De mi pont a fúzió kicsúcsosodásakor indítottuk, amikor az összes folyamatot átdolgoztuk, az összes informatikai rendszert átalakítottuk, az összes szerződést átraktuk. Millió kár volt, mert felhőszakadás, vihar és árvíz dúlt az országban. A vezetők egy része fluktuálódott, mert nem lett új egzisztenciája. Az újakat pedig nem akarták akceptálni. Hát én kicsit félttem, hogy a cég fittsége alkalmas-e arra, hogy elvonatkoztasson ezektől a problémáktól. De végül az Igazgatóság - különböző mérlegelések alapján - úgy döntött, hogy ezt el kell indítani, mert hosszú távon itt nem veszíthetünk (felsővezető).

Megint mások azért nem azonosultak a kezdetekben a Vállalati Kultúra Programmal, mert az nem különült el markánsan a TÁRSASÁG-ban egyébként futó számtalan hasonló projektől. Eredendő belső indíttatásuk hiányában a program így mindaddig nem vált „sajátjukká”, azaz személyesen relevánssá és jelentésselivé, amíg valami miatt külön rá nem irányult a figyelmük. Érthető, hogy a „kívülről kapott” programot közömbösen fogadták (ez a későbbiekben persze változhatott):

Akkor én még nem éreztem azt, hogy abból a projekt dömpingből, ami nálunk van, ez [a VKP] kiemelkedik. Rengeteg ilyen projekt van, akkor még nem éreztem, hogy ennek olyan hosszú távú hatása és olyan jelentősége lesz, mint amilyen lett végül is – ezt akkor még nem éreztem. Úgy gondoltam, hogy belesimul abba a projekt tengerbe, ami nálunk van. Aztán menet közben – s szerintem ez a következetesség kellett, ahogy ezt végig vittük –, akkor már úgy kezdtem érezni, hogy ennek hosszabbtávú hatásai is lesznek. (felsővezető).

A Vállalati Kultúra Program beindításáról végül is a fúziós ütemtervről szóló egyik Igazgatósági ülésen született döntés. Itt a vezérigazgató felkérésére az emberi erőforrás vezető tartott egy rövid prezentációt, majd a program „simán” zöld lámpát kapott. Ami nem magától értetődő: láhattuk, hogy az Igazgatóság tagjai nem voltak maradéktalan hívei az ötletnek.

Maga az Igazgatósági ülés a felsővezetőknek egyébként nem is vált emlékezetes eseménnyé. Legalábbis ezt szűröm le abból, hogy a VKP lényeges kezdeti eseményeit feszegető kérdésekre erről nem beszélt senki. Mégis miért foglalkozom akkor vele? Azért, mert fontos lenne azonosítani azokat a mozzanatokat, ahol (1) a felsővezetői csoportban kialakulhatott egy közös értelmezés a program lényegéről; és ezzel összefüggésben, ahol (2) az ellenérzéssel bíró vagy közömbösen viszonyuló tagok is elköteleződhettek a program iránt. A program sikerességéhez elengedhetetlen a felsővezetői elköteleződés (s ez nem csupán egy közhely,

hanem nagyon is konkrétum: kérdésemre a vezérigazgató az Igazgatóság azonosulását nevezte meg a sikeresség elsőszámú feltételeként). A fentiek kapcsán tehát azt az eseményt keresem, ahol beindulhatott egy érdemi dialógus, érvek és ellenérvek meghallgatásra kerülhettek és ütközhettek, s ki-ki felülvizsgálhatta eredendő program-értelmezését, definiálhatta benne saját szerepét, stb.

Ilyen szempontból viszont az Igazgatósági ülés „nem- említése” a fontos információ: számomra arra utal, hogy *ugyan megszületett az „igen” döntés, de az esemény nem vezetett el sem a programról alkotott közösebb képhez, sem a mélyebb érzelmi azonosuláshoz*. Ezt az interpretációmát támasztja alá, hogy a felsővezetők egyöntetűen az ezután megrendezett felsővezetői workshopot tekintették a program indító eseményének (lásd a következő pontot)⁵⁵. Tegyük azonban hozzá, hogy a felsővezetők az így meghozott döntést nem élték meg problémaként, sőt: szóhasználatuk alapján számukra az Igazgatóság döntése innentől már a „mi döntésünk” volt, mellyel értelemszerűen közösséget vállaltak

A jelentéstelivé válás lényegi mozzanata: az indító felsővezetői workshop

Egy szervezetfejlesztési folyamat retrospektív vizsgálatában élhetünk azzal az előfeltevéssel, hogy több mint két év távlatából a résztvevők már csak a számukra valamiért fontossá vált eseményekre emlékeznek. Ezek vagy szimbolikus jelentőségüknél fogva maradnak meg (Risberg, 1999), vagy mert személyesen, érzelmileg is megérintették a résztvevőket (pl. kiemelkedően jó vagy rossz élményt okoztak). Az OD programban megvalósuló szervezeti tanulás, a tartós szervezeti hatás szempontjából is a *számukra lényeges* eseményekre kell figyelnünk, és érdemes feltárnunk, kinek miről szóltak, ki miként értelmezte azokat.

A Vállalati Kultúra Program az Igazgatósági döntés után egy átfogó, a teljes szervezeti tagságra kiterjedő szervezeti kultúra felméréssel – helyzetfeltárással – folytatódott, a külső tanácsadók és a HR kivitelezésében. De a felsővezetők erre alig utaltak; mindössze egy valaki említette, hogy készült vele egy indító interjú (s lehet, hogy ezt is csak az én kedvemért tette,

⁵⁵ De ezt az interpretációt megerősíti a következő – igaz, nem felsővezetői – idézet is:

„De azért gondolom, hogy nem volt ez egy nagyon nehéz ügy a Péternek, mert valószínűleg igazán nem vették komolyan ... emlékszem, amikor Kálmán [a HR vezető] visszajött a prezentációról – akkor annyira úgy jött vissza, hogy „csuklás nélkül vették az egészet”, és, hogy igazán nem voltak kérdések hozzá. Nekem egy kicsit az érdektelenség volt a benyomásom, amikor Kálmán visszajött. (programkoordinátor)

hiszen azt én készítettem vele). Pedig a helyzetfeltárás eredményeit összefoglaló vezetői anyagban a tanácsadók megfogalmaztak *öt alapvető kulturális dilemmát* – olyan ellentmondásokat, melyek feloldást (tudatosítást, megbeszélést, döntést) igényelnének⁵⁶.

A felsővezetők számára a legemlékezetesebb esemény az *indító felsővezetői workshop* volt, melyen – tanácsadói facilitálás mellett – definiálták a kívánatos vállalati értékeket. Úgy tűnik, hogy a VKP kidolgozásában részt nem vevő, s azt mindezidáig inkább csak „kívülről szemlélő” vezetők számára ez a találkozó jelentette a program valódi elindulását. Fontos megjegyezni, hogy ez az alkalom már nem nyitotta ki a Vállalati Kultúra Program szükségességének, tényleges céljának kérdését (a „Miért?”-et), hanem másról (a „Mit?”-ről) szólt: itt „értékeket definiáltunk”(„A” felsővezető).

Az indító felsővezetői műhelymunka egyesek számára szimbolikus jelentést hordozott, és döntővé vált a programhoz való személyes attitűdjük alakításában.

Én akkor éreztem, hogy ez egy kicsit más lesz, amikor együtt voltunk ... együtt kint az üdülőben ... az, hogy az Igazgatóság is teljes egészében odaadta magát – az korábban nem fordult elő ... hogy a nem szorosan vett operatív dolgok érdekében az Igazgatóság elment volna, és két napot erre rászán – még a Kiszely is ott volt.

(kutató) Ezt most miért emelted ki?

Mert ő nem az az ember, akit az ilyen dolgok megérintenek. ... De az, hogy végül őt is rábírta Péter, hogy legyen ott, és – változó aktivitással, de azért részt is vett benne. És hát emlékszem, hogy ott szedtük össze ezeket a pontokat. Tehát ez a komolyság; és hogy aztán még egy alkalommal foglalkoztunk vele. ... Tehát az, hogy fizikailag nagyon odaadta magát a teljes Igazgatóság, ez kellett hozzá, ez mindenképpen kiemelkedő, ez nem egy szokványos dolog. Hogy egy projektnek, ilyen témakörnek ilyen mértékben adja oda magát.

(kutató) Ez volt az a pont, amikor úgy érezted, hogy ez fontos?

Akkor igen, felkaptam a fejemet ... Másrészt ugye, ahogy szedtük össze [a kívánatos értékeket], kezdett az emberben a felismerés megszületni, hogy hát „tényleg, ez nem is olyan nagy butaság ... hosszú távú hatása lehet a vállalat életére”. (felsővezető)

Mivel korábban nem volt jellemző, hogy az Igazgatóság az „operatív” (értelmezésemben: a „napi üzletmenetről szóló” ill. „közvetlen üzleti”) ügyeken túli, általánosabb témákra is ilyen komoly energiát szánjon, ez megadja a VKP súlyát. Ha a felsővezetői csoport két teljes napra „kiszakad” a vállalat életéből, fontos témáról kell, hogy szó legyen.

⁵⁶ A dilemmák megbeszélését, mint külön napirendet, végül nem építettük be a két napos műhelymunkába. Talán ez az oka, hogy a felsővezetők a mélyinterjúkban már semmilyen formában nem utaltak vissza e dilemmákra (véltetően nem is emlékeztek azokra).

Felfigyelhetünk azonban az időrendiségre is: arra, hogy a beszélő számára először jött ez a felismerés (a téma valakinek fontos!), s maga a program, tartalmilag csak *ezután*, már a műhelymunka során kezdett jelentéssel bírni számára. Azaz a VKP szimbolikus – mások viszonyulásából levezetett – fontossága (külső szempont) megelőzte a VKP iránti belső érdeklődést (belső szempont). De az idézetből az is látszik, hogy más (meghatározó) Igazgatósági tag is hasonló cipőben járt: előzetesen nem volt a VKP elkötelezettje, s részvételében a vezérigazgatói ráhatásnak döntő szerepe lehetett. Mindez egyébként megerősíti, hogy a VKP-t elindító Igazgatósági döntéskor még többen úgy mondtak „igen”-t a programra, hogy azt nem érezték sajátjukénak⁵⁷.

Végül, az elhangzottakat értelmezve az is kiderül, hogy a felsővezető számára a Vállalati Kultúra Program ma – tehát az interjú elkészítésének időpontjában – *nem/sem kötődik szorosan a mindennapok (operatív/üzleti) valóságához*. Ez fontos, sokat elárul a VKP felsővezetői értelmezéséről (lásd később).

Mindezek után mennyire vált meghatározó élménnyé az indító workshop? A felsővezetők összességében pozitív, bár – az eltelt idő miatt érthetően – kissé homályos emlékeket őriznek az eseményről. Sőt, szélsőségeként volt, aki már csak alig emlékezett az eseményre:

Valószínűleg egy Igazgatósági tanácskozáson, vagy valamilyen elvonulós alkalommal [találkoztam a programmal] – emlékszem, hogy ezzel a kérdéssel foglalkoztunk. (felsővezető)

A workshop konkrét történéseire már mások sem emlékeztek, általános jó érzéseik inkább a közös együttléthez és az oldott hangulatú munkához kötődtek. Mindent együtt véve: a workshop jó élmény volt számukra, de meghatározóan fontos élménnyé nem vált.

⁵⁷ A belső elkötelezettség kérdése egy vállalati kultúra programnál azért igazán delikát kérdés, mert **itt a személyes/kollektív attitűd és magatartás az maga a téma, az maga a vállalati kultúra!** Ilyen szempontból tehát más, mint mondjuk egy ISO rendszernél, ahol a sztemderdeket és folyamatleírásokat függetlennek tekinthetjük az azokat elkészítők attitűdjétől és jellemző magatartásától. A vállalati kultúrát nem lehet szabályzatokban leírni és „lefűzni”, az csak a szemléletmódokban és magatartásmintákban „létezik”. (Véleményem szerint persze az ISO-nak sem csupán formalizáltságot kell/kéne jelentenie, hanem – legalább annyira – attitűdöt, belülről fakadó működésmódot is).

XI.1.2. A program szándékolt / tartalmi jelentése

A következőkben azt mutatom be, hogy a felsővezetői csoport milyen *tartalmi jelentést* adott az általa kezdeményezett Vállalati Kultúra Programnak, *szándéka szerint* az miről szólt. Tanulási értelemben ez az eltervezett, *átadni kívánt tudás*. E jelentés- ill. tudástartalmak egy része explicit formában meghirdetésre kerül (hivatalos tudás), míg egy másik részét, bár ugyanolyan fontos cél lehet, nem „tűzik ki a zászlóra” (rejtett dimenzió).

A szándékolt jelentéstartalmat a következő kérdésekre adott válaszokból, azok együttes elemzésével igyekeztem kibontani. Az elemzésnél szöveghű és kritikai értelmezést is alkalmaztam:

- Számodra miről szólt a VKP?
- Mi volt az előzménye, kiváltó oka?
- Kinek és miért volt fontos?
- Mi volt a VKP deklarált célja? Milyen más célja volt?
- Melyek voltak a fő célcsoportjai, és miért?
- Milyen időtávra vonatkozik a VKP?
- Melyek a VKP legfőbb eredményei?
- Mennyire vagy elégedett a VKP eredményeivel?

Ha megfelelőnek éreztem, a fenti kérdéseket explicit módon is megkérdeztem aktuális interjúalanyomtól. Gyakran viszont külön kérdés nélkül, a válaszadó más kérdésekre adott válaszaiból bontottam ki a – sokszor implicit – jelentést.

Amint már említettem, a szakirodalom (pl. Bouwen, 1990; Gherardi és Nicolini, 2000), és saját előzetes tapasztalataim alapján arra számítottam, hogy a fenti kérdésekre jórészt azonos/hasonló válaszokat fogok kapni, s ezek alapján kirajzolódik majd egy jól megragadható, koherens felsővezetői szándék. A válaszok hasonlóságát tekintve nem is csalódtam, de ez a másik előfeltevésem nem igazolódott: a szövegeket elemezve koherencia helyett egy meglehetősen összetett, szerteágazó felsővezetői szándék bontakozott ki számomra.

Egy közös platform igénye a fúzió után – új értékrendszer versus a korábbi LENDÜLET-kultúra legitimálása?

A TÁRSASÁG történetét tekintve, és visszaemlékezve a VKP indulására, biztosra vettem, hogy felsővezetői értelmezésben a VKP szorosan kötődni fog a lezajlott fúzióhoz. Így nem azon lepődtem meg, hogy a felsővezetők zöme külön erre irányuló kérdés nélkül is a fúzióhoz kötötte a programot, hanem azon, hogy akadt olyan interjúalanyom, aki számára ez a kapcsolódás nem volt „nyilvánvaló”. Igaz, a program kommunikációjában annak idején tudatosan kerülték a hivatkozást a fúzióra, nehogy felszakadjanak a sebek:

...a kérdőívben is direkt figyeltünk rá, hogy ne kérdezzük meg, hogy régen TAPASZTALAT- os vagy LENDÜLET – es voltál (programkoordinátor).

De ez a „feledékenység” magyarázható azzal is, amit az interjúkon a fúzió kapcsán többen is megjegyeztek: „rég volt, ma már senki sem beszél róla”. Ezzel együtt a felsővezetők többsége, s köztük a vezérigazgató számára a fúzió nagyon is magától értetődő kiindulópontja volt a VKP-nak.

A fúzióra készülő két cég működésmódja és kultúrája radikálisan különbözött egymástól, amint azt a következő idézet – egy korábbi LENDÜLET-es felső vezető nézőpontjából – érzékletesen mutatja:

Hogyha két vállalatot kell fuzionálni – az egyik egy zöldmezős beruházás, ahol a pionírok a lelkesedésükkel, tapasztalatlanságukkal, az elkövetett hibáikkal, viszont az óriási odaadásukkal és lojalitásukkal építik a semmiből föl a céget; s másik oldalon meg ... a TAPASZTALAT mértéktartó konzervatizmusa.... Az egyik kollégám azt mesélte, hogy ő bement annak idején a TAPASZTALAT egyik vezetőségi tagjához, aki összeadta a szolgálati éveket az egyes munkatársaknál, és a végén összegezte, hogy 14725 szolgálati nap, és azt mondta: „Ez a mi értékünk! Azok ott? Hát olyat vesznek föl, akik nem voltak a biztosítási szakmában!”. Valamilyen szinten igaza volt, mert ma látjuk, hogy azért mennyi hibát meg lehet előzni, hogyha az ember ért hozzá. De ugyanakkor az újak számára minden természetes, sokkal könnyebben változtatnak. Az, hogy tavaly így csináltuk, most úgy fogjuk, holnapután meg amúgy, az nem gond. Ott, ahol tíz éve valami ugyanolyan, ott nagyon nehéz elszánni magadat arra, hogy azt megváltoztasd. Tehát nagyon nagy távolság volt a két cég között. És a fájdalmaink ebből adódtak, hogy eltérő kultúra volt a két vállalatnál. (felsővezető)

A beszélő megfogalmazásai személyes elfogultságról és (még ma is) erős érzelmi töltésről tanúskodnak, így érzékeltetve nemcsak a kulturális eltérések természetét, de a konfliktusok erősségét is. Nem véletlen, hogy a felső vezetés számára elengedhetlenné vált a konfliktusok kezelése – hogy a sérelmek felemlégetését, az ellenségeskedést és az uralkodó „nyertes/vesztes” szemlélet felváltsa a jövőre fókuszálás és az összetartozás érzése. *A fúziót*

követően indult Vállalati Kultúra Program célja ezért a közös elemek megfogalmazása volt – olyan közös értékrendszeré, amely egységes platformot, közös (hivatkozási) alapot jelenthet.

Ez azonban többféleképpen is megvalósítható. Számomra legalábbis két lehetőség kristályosodott ki a felsővezetői interjúk szövegéből, illetve kritikai elemzéséből. Míg szövegű olvasat révén a hivatalos logikához juthatunk el, a kritikai elemzés rejtett, részben talán nem is tudatosult szándékokat és jelentéseket is kibonthat.

A hivatalos logika szerint a VKP lényege egy olyan közös értékrendszer definiálása volt, amely mindkét korábbi társaságból merít, s ötvözi ezek fő értékeit, kulturális erősségeit. Ennek megfelelően a vezérigazgató – továbbra is a VKP kezdeteiről szólva – a mindenki számára közös alap és a közös élmény közösségépítő szerepét hangsúlyozza.

A konkrét löketet, még a konszern Igazgatóság grémiumon túl, az igazi, echte löketet azt a fúzióknak adta meg. Amikor is triviális volt – éveken keresztül triviális volt itt egymás mellett a TAPASZTALAT és a LENDÜLET működése során –, hogy ez két merőben más gondolkodású cég. És ezek fúziója megköveteli, hogy alapvetően a gondolkodásunkon változtassunk. Ennek kapcsán, külső tanácsadók bevonása során jöttünk rá, hogy a legpraktikusabb eljárás, hogyha az értékeinket próbáljuk összefoglalni, méghozzá közösen. Mert itt találhatunk olyan közös elemeket, amelyek megkérdőjelezhetetlenül igazak mindkét társaságra, és ezen az alapon hivatkozási alapul szolgálnak a jövőben bármikor egyes lépéseknél, és iránymutatásul szolgálnak. És ilyen formában szerintem ez nagyon jó volt. A másik haszna pedig, hogy *csupán csak az, hogy össze kellett jönni, együtt kellett lenni és általános dolgokról beszélni*, már önmagában egy jelentős összekovácsoló erő. (vezérigazgató) [a szóban hangsúlyozott részek kiemelése tőlem – G.A.]

A hivatalos logika mentén a Vállalati Kultúra Program célcsoportjába magától értetődően mindenki beletartozott, s tőle attitűdbeli változást várt függetlenül attól, hogy korábban melyik társaságnál dolgozott.

A kritikai elemzés során azonban nemcsak azt figyeltem, hogy ki mit mond, hanem azt is, hogy miként. Így nem volt nehéz észrevennem, hogy interjúalanyaim igencsak elégedettnek tűntek azzal a kultúrával, amely korábbi vállalatukat, a LENDÜLET-et jellemezte.

Általános vélemény, konszenzuson alapuló „tény”: a korábbi LENDÜLET sokkal sikeresebb volt, akár működését és üzleti eredményeit, akár vezetését és kialakult kultúráját tekintjük Ezt a véleményt még volt TAPASZTALAT-os interjúalanyok is osztották. A TÁRSASÁG felső vezetésében ma már kizárólag korábbi LENDÜLET vezetőket találunk, a fúzió után e vállalat rendszerei és folyamatai váltak meghatározóvá a TÁRSASÁG-ban. Mindez a korábbi

LENDÜLET vezetői és munkatársai számára ellensúlyozhatta azt, hogy tulajdonlás szempontjából viszont a TAPASZTALAT vált meghatározóvá.

Nem véletlen tehát, de külön említést érdemel, hogy a beszélgetésekben a felsővezetők rendre visszautaltak erre a számukra kedvezően alakult felállásra, és azt a korábbi eredménye(i)kkel magyarázták. Ezzel – értelmezésemben – kifejezésre jutatták: ők alapvetően elégedettek voltak a korábbi LENDÜLET-kultúrával és működéssel, és értelemszerűen ezt kívánták továbbvinni a fuzionált vállalatban is. A következő idézet ezt a jellemző attitűdöt (és a tulajdonlásból fakadó kettősséget is) érzékelteti:

... [O]lyan érdekes helyzet volt, ez is egy kulturális kérdés: tulajdonképpen papíron a TAPASZTALAT olvasztotta be a LENDÜLET-et. De a valóságban az történt, hogy mit tudom én, ötven menedzseri helyből negyvenkilencet LENDÜLET-es töltött be. Az nyilvánvaló, hogy a másikban ez egy rossz érzést szül. ... [É]n a mai napig is azt állítom, hogy ez abszolút becsületes volt. Tehát nem azért alakult ez így, mert a cég kihasználta az erőfölényét, hanem egyszerűen: ez a cég háromszor nagyobb díjbevételt hozott ugyanannyi idő alatt! Hát logikus volt, hogy az, amit mi csinálunk, hogy ez a - nevezhetem kultúrának, vagy technológiának - működött, és kevésbé működött a TAPASZTALAT-é. Tehát, itt nemcsak arról van szó, hogy itt most ledarált valaki valakit, hanem valószínűleg ezek a vezetők felkészültebbek is voltak. (felsővezető)

Ebből a kiindulópontból nézve viszont a Vállalati Kultúra Program átértelmeződik: a felsővezetői szándék ugyan továbbra is az, hogy megfogalmazódjon egy közös értékrendszer, és így egy mindenki számára elfogadható kiindulási alap, *de az a korábbi LENDÜLET értékrendszere kell legyen*. Ezt az értelmezést az is alátámasztja, hogy a VKP célcsoportját firtató kérdésekre többen is csak/elsősorban a volt TAPASZTALAT munkatársakat nevezték meg. Ha innen nézzük, akkor *a Vállalati Kultúra Program rendeltetése a felső vezetés számára inkább a korábbi LENDÜLET- kultúra továbbörökítése, közössé tétele és legitimálása volt*.

De ha így volna, mi magyarázza, hogy a hivatalos kommunikáció mégis a kulturális értékek ötvözéséről szólt? A legutóbbi idézetben nyilván nem véletlenül használta a beszélő az igen erős „ledarálás” szót. Saját akkori tapasztalataim – a fúzió után nem sokkal csapatépítő tréningeket vezettem – is megerősítik, hogy a korábbi TAPASZTALAT vezetőiben és munkatársaiban komoly sérelmeket okozott a fúzió. Mivel a VKP idején közülük még sokan ott dolgoztak a TÁRSASÁG-nál, s többségüket meg is kívánták tartani, felsővezetői oldalról nem lehetett kérdés, hogy a VKP hivatalosan a „közös vállalati kultúra” definiálásáról kell szójlon.

De tudattalan választások is lehettek emögött. Elképzelhető, hogy a felsővezetők – racionális/kognitív szinten – valóban egy új, mindkét kultúrából merítő értékrendszerben gondolkodtak, miközben mélyen, érzelmileg nagyon is a saját kultúrájuk mellett voltak elköteleződve.

A LENDÜLET és a TAPASZTALAT vállalatok fúziója után felsővezetői szemmel a Vállalati Kultúra Program az együvé tartozás érzését volt hivatott erősíteni, s ehhez egy közös értékrendszer közös definiálása tűnt megfelelőnek. Mélyebben, kritikailag is vizsgálva azonban alátámaszthatónak tűnik az az értelmezés, hogy a hivatalos logika és a hivatalos kommunikáció mögött rejtett szándék is lehetett, mely a VKP-t inkább egy legitimációs folyamatként definiálta.

A VKP közvetlen célja: „tudatosítás” – és ennek összetett jelentése

A fúzió, mint a Vállalati Kultúra Program közvetlen előzménye, fontos értelmezési keretté, jelentésdefiniáló kontextussá vált a felsővezetőknek: behatárolta, hogy számukra a program miről kellett, hogy szóljon, hogy egyáltalán miről is szólhatott számukra. A felsővezetői interjúk mélyelemzéséből azonban kiderül, hogy nem ez az egyedüli jelentéshorizont a program értelmezéséhez⁵⁸.

Sőt, a felsővezetői körben *a VKP közvetlen céljaként legegyöntetűbben a „tudatosítás” fogalmazódott meg*. E vissza-visszatérő fogalom (téma) értelmezése azonban önmagában sem egyértelmű: többféle értelemben is használták ezt a szót, s számomra csak a szövegkörnyezetek ismeretében derült ki e jelentések belső kapcsolódása.

Tudatosítás/1 – a jelenlegi kultúra alapértékeinek feltárása és lerögzítése

A legfőbb jelentéshorizontot a múlt, a korábbi sikerek jelentik. Már említettem, hogy a VKP kezdeteire emlékezve beszélgetőtársaim többsége előbb-utóbb visszautalt a TÁRSASÁG

⁵⁸ A „program értelmezése” itt most kettős értelmű: egyrészt arra utal, hogy maguk a felsővezetők értelmezik a programot; másrészt arra, hogy én pedig az ő – programmal kapcsolatos – értelmezéseiket értelmezem. Ők a „saját kontextusuk” – mint jelentéshorizont – tükrében adnak jelentést. Így ha én az általuk felvázolt szövegkörnyezetet is vizsgálom, közelebb juthatok az „ő kontextusuk”, s így az „ő jelentésük” megértéséhez. Persze ez így is mindig az „én kontextusom”, mint jelentéshorizont alapján, tehát szubjektív módon történik.

történelmére, a LENDÜLET korábbi sikereire, folyamatos növekedésére. Ebben a mintegy nyolc évben, éppen a sikeres működésből fakadóan, kialakult egy bevett működésmód és egyedi kultúra, melyre felső vezetőként maguk is büszkék lehetnek, és amely számukra a további sikerek záloga is. De ez az időszak inkább egy spontán, szerves alakulás volt, mintsem egy nagyon átgondolt fejlesztés.

Ebben a szövegösszefüggésben a „tudatosítás” a kialakult működésmód és kultúra (implicit) elemeinek, mögöttes értékeinek „felszínre hozását” jelenti: kimondását, rendszerezését és rögzítését.

„Gyakoroljuk, de nem valljuk, nem tudjuk, nincs leltárba véve. A nagyon apró, de megfogható jeleket kellene feltárni és kimondani. Ide beletartoznak a szokások, a magatartási normák, standardok, az olyan elvárt viselkedések, amelyeket követni kell.” (vezérigazgató; projekt előkészítő interjú)

A VKP a felső vezetés számára tehát – saját fogalmammal élve – a „múltbeli tapasztalatokból való tanulás” elindítója, eszköze és kerete volt. Olyan létező tapasztalatoké, amelyekből lehet és érdemes is tanulni a jövő számára. (A fogalomnak ezt az első jelentését „tudatosítás/1”-el jelölöm.)

A korábbi sikerekből való tudatos tanulás igénye egyébként a fúziótól függetlenül is felmerült már egyes felsővezetőkben, így a vezérigazgatóban is. A fúzió azonban új fejlődési szakaszt nyitott a vállalat életében, s elengedhetetlenné tette, hogy ha valamikor, a felső vezetés most átgondolja, s ha kell, újragondolja, a jelentősen megnőtt cég irányítását, működtetését. Az egyik felsővezető ilyen hangsúllyal helyezi el a Vállalati Kultúra Programot a szervezet történetében.

(kutató) Hogyha egy kicsit visszagondolsz az időben, kvázi egy időutazásként, akkor [szerinted a VKP] miért, hogyan indult? Tudom, hogy rég volt már...

Én úgy gondolom, hogy minden szervezetnek az életében eljön egy pillanat, amikor – analóg módon az ember saját életével – egy picit megáll, és végiggondolja, hogy mit is csinált addig, és mit szeretne a jövőben. Valahol szerintem egy ilyen megállás volt három évvel ezelőtt nálunk is. Amikor már éreztük, hogy elég sok minden van mögöttünk, már éreztük, hogy túl vagyunk a fúzión. ... Elég nagyok voltunk már ahhoz, hogy ugyanúgy már ne tudjunk dolgozni, mint ahogy korábban. És éreztük azt is, hogy ahhoz, hogy a kitűzött célokat elérjük, az már nem fog menni, ahogy eddig csináltuk. Éppen a méretből, a szervezet nagyságából fakadóan. Szerintem akkor elkezd minden cég kapaszkodókat keresni, hogy végül is merre tartunk. Szerintem ez a kapaszkodó keresés szólt arról, hogy mi is a mi vállalati kultúránk, hogyan gondolkodunk, milyen irányba haladunk. Mert ez a tíz pont, amit ott megfogalmaztunk, végül is egy tömény esszenciája annak, hogy mi hogyan gondolkodunk, milyen irányba haladunk, hogyan építjük tovább a vállalatunkat.... Én nem azt mondom, hogy ez egy kőbevésett valami, vagy egy Biblia, ami állandóan a szemünk előtt kell lebegjen, de egy értelmes iránymutatást adhat. Kicsit összerendezi a vállalatot egy irányba. ... Tehát, mint egy hordón az abroncsok, összefogja a vállalatot. (felsővezető)

A fúzió tehát kikerülhetetlenné tette, hogy átgondolják az eddigi működést, a sikerek hátterét jelentő mélyebb értékeket. *A fúzió volt a VKP kiváltó oka, de a korábbi években kialakult működés volt a tartalmi fókusza.*

De a következő idézet kritikai olvasatából úgy tűnik, a felső vezetés számára ennél többet is jelenthetett a program: annak *egyértelmű, nyilvánvaló bizonyítékát, hogy a vállalat stabil, hogy saját erejéből jutott el az érettség fázisába.* Ez főként az újonnan színre lépő konkurenciával szemben mutatja a TÁRSASÁG fölényét.

...[A]z viszont már az idősebb biztosító sajátja szerintem, hogy egy ilyen vállalati értéket fel tud venni. Ennek meg kell érnie, hogy erről lehessen beszélni. Szerintem vállalati kultúráról nem lehet úgy beszélni, hogy összehívok száz embert száz helyről, és akkor „rakjuk össze a vállalati értékeket”. Mi nem is tudtuk volna szerintem ezt *korábban* megcsinálni, ehhez egy nyolc éves társulat kell, amely már ismeri egymást. Akik *maguk* képesek összerakni a saját értékeiket, amelyben semmi új nincsen, mert nyolc éve így gondolkozunk, csak most ezt nagyon szépen összeraktuk. ... [S]zerintem mi sem tudtuk volna sokkal *korábban* ezt ilyen formába önteni. ... Egyébként érdekes, erről, hogy vállalati érték, nem is hallani [a konkurenciánál] (felsővezető) [kiemelések a beszélő hangsúlyai alapján tőlem – G.A.]

Érezhetjük, ami minden felsővezetői beszélgetésből kiderült: a konkurenciával való összehasonlításban a felső vezető képe pozitív a TÁRSASÁG-ról. A sikeres múlt gyakori emlegetése, s e pozitív vállalatkép/önkép alapján így alátámaszthatónak tartom azt az interpretációt is, hogy a Vállalati Kultúra Programnak önmegerősítő, visszaigazoló szerepe is lehetett – önmagában is jelezhetette azt, hogy „mi jobbak vagyunk”, önmagában is erősíthette e pozitív vállalatképet/felsővezetői önképet.

Tudatosítás/2 – egy elvárás-rendszer megfogalmazása és szervezeti kommunikációja

A fenti idézetekből az is kiderül, hogy a múltbeli tapasztalatok alapján leszűrt és megfogalmazott értékek egyben *eligazítást, vezetői iránymutatást* is jelentenek a jövőre nézve. A létező kultúra értékeinek felszínre hozása és kimondása (tudatosítása/1) egyben egy elvárt magatartás-rendszer meghatározását és kommunikálását is lehetővé teszi. A „tudatosítás” e második értelemben (tudatosítás/2) tehát már nem a korábbi tapasztalatokból való jelenbeli tanulásra vonatkozik, hanem – ezekből leszűrve – *a kívánatos, (jövőben) követendő irány meghirdetésére és az üzenet szervezeti elterjesztésére.* A Vállalati Kultúra Program a felsővezetők számára ehhez megfelelő eszköznek bizonyult.

Tudatosítás/3 – nagyobb tudatosság a vezetői működésben

A tudatosítás/2 értelmezéshez szorosan kapcsolódik a fogalom harmadik jelentése, (tudatosítás/3). A Vállalati Kultúra Programban a „tudatosítás” ugyanis arról is szólt, hogy – főként a különféle szintű vezetők – egyre inkább a megfogalmazott értékeknek megfelelően működjenek, s ennek első lépéseként, *hogy ismerjék meg és értsék is meg, azaz „tanulják meg” a kívánatos vállalati értékeket.*

Felsővezetőként többen már akkor is elégedettek lennének, ha a 10 vállalati érték a VKP hatására beépült volna a vállalati szóhasználatba. Ennek fontos indikátora például az lenne, ha a vezetők és a munkatársak az eltelt idő dacára még ma is képesek lennének felsorolni a tíz vállalati értéket (kognitív tanulás). *A felsővezetők tehát nem azt várták, hogy a TÁRSASÁG vezetői és munkatársai „már ma” az értékeknek megfelelően viselkedjenek, sokkal inkább azt, hogy kognitív/ismeret szinten sajátítsák el a programban magját jelentő érték-kategóriákat.*

Vajon hogy lehet, hogy a felsővezetők megelégedtek az ismeret szintű tanulással, s nem vártak el közvetlen magatartásbeli tanulást/változást? Egyrészt tisztában vannak a bevett magatartás változtatásának nehézségével. A következő idézet emellett ad is egy olyan magyarázatot tudatosítás és magatartásváltozás kapcsolatára, melyet a vezérigazgató is osztott:

... ugye az elején arról beszéltünk, hogy fontos a tudatosítás. Tehát, akkor jó lenne, ha [egy vezető] fel tudná sorolni a tíz értéket. Sőt azt gondolom, hogy minden munkatársnak jó lenne, ha fel tudna sorolni jó párat. ... ha valaki fel tudja sorolni, akkor én azt azért annak tulajdonítanám, hogy elgondolkozott rajta, hogy azért ott van a gondolataiban, és akkor remélhetőleg a cselekvéseiben is. Nem biztos, hogy mindig pozitívan, de tudja, hogyha nem így cselekedett. (programkoordinátor)

Látható, hogy ez egy implicit tanulási modell – részben ez áll e kognitív tudatosítási szándék hátterében. A vezérigazgató szavai is hasonlóra utalnak:

...a kultúra projektnek ez a lényege, hogy úgy közben elkezdenek gondolkozni, és akkor ez-az kialakul.”

A fenti idézetekből az is látszik azonban, hogy felsővezetői értelmezésben a Vállalati Kultúra Program – mint tudatosítási program – csak egy „laza keret”: iránymutatást ad, megfogalmazza a továbblépési irányt, de magát a változást az érintettekre bízta.

Mielőtt továbbmennénk, összefoglalhatjuk, hogy a felső vezetés számára *eredendően és közvetlenül* miként is értelmeződött a Vállalati Kultúra Program. Ehhez a TÁRSASÁG történelme biztosítja a jelentéshorizontot – egyrészt az éveken keresztüli töretlen fejlődés, másrészt a VKP-t közvetlenül megelőző fúzió. A VKP jelentésdefiniáló kontextusaként ezek egy irányba mutatnak: a VKP közvetlen célja *a továbbhaladás irányának kijelölése, valamint közös platformot jelentő értékek megfogalmazása, szervezeti kommunikációja és „közös értékeink”- ké tétele (elfogadtatása) volt*. Mindez azt is jelzi, hogy miről nem szólt a program: *a Vállalati Kultúra Program közvetlenül nem szólt a változtatásról*. Sem összvállalati értelemben, sem az egyéni magatartás szintjén nem vártak tőle közvetlen változásokat.

S hogy ez az egyre erőteljesebb felismerés engem mégis meglepett, azt jelzi számomra: mindez nem volt egyértelműen kimondva a programban. De ilyen tisztán az interjúkon sem fogalmazódott meg, éppen ezért volt fontos, hogy – szöveghű és kritikai elemzés révén – magam bontsam ki ezt a mögöttes jelentést.

Tovább árnyalja, de egyben bonyolítja is az értelmezést, hogy bár a VKP-nak nem volt közvetlen célja a változtatás, ma már maguk a felsővezetők sem volnának elégedettek a pusztá „tudatosítással”. A program során/után egyre markánsabban kezdett megfogalmazódni a tényleges változtatás, a megfogalmazott célok valóra váltásának igénye. Ennek háttéréről és jelentéséről majd a „Megvalósítás” témakörnél lesz bővebben szó.

A VKP, mint az image-építés eszköze

A Vállalati Kultúra Program előzőekben bemutatott jelentései, jóllehet a külső kontextusból vezethetők le, a TÁRSASÁG belső működésére vonatkoznak. A VKP-nak azonban olyan olvasata is adható, mely alapján az nemcsak belső, hanem fontos külső célcsoportokra is irányult. Így a Vállalati Kultúra Program indítása – *tehát önmagában az a tény, hogy elindult* – értelmezhető egy image-építési akcióként. A célcsoportot, egyben a domináns jelentéshorizontot most az egyik meghatározó stakeholder, a tulajdonos jelenti.

Mivel előzetes várakozásaim között ez a szempont abszolút nem szerepelt, a VKP lehetséges image-fejlesztési szerepére csak jóval később, az interjúk és az elemzés során figyeltem fel. Erre utaló direkt megfogalmazással persze ritkán találkoztam (ilyen is akadt), de

interjúalanyaim mondanivalójából mégis kibontható a VKP e vetülete is. Bár szeretném hangsúlyozni, hogy ez a jelentés sokkal kevésbé közös és általános, mint a korábban bemutatottak (fúzió, tudatosítás) vagy az ezután tárgyalandók (megvalósítás, munkatárs-központúság), ezzel együtt fontos feltárni, hiszen jelentés-többletet hordoz, és árnyalja a VKP-ról – mint felülről kezdeményezett fejlesztési intervencióról – kialakított képünket.

A Vállalati Kultúra Program image-alakító szerepe elsődlegesen *a tulajdonos irányában* fogalmazódhatott meg, hiszen egy fontos eszköz a vállalatról már korábban kialakult pozitív kép fenntartásában, megerősítésében. Ez is indokolhatja azt, ami már egy korábbi idézetből kiderült, hogy előzetes belső indíttatása ellenére a vezérigazgató végül külső, a konszernből érkező impulzusra vágott bele a vállalati kultúráról szóló programba.

A TÁRSASÁG korábbi sikervállalata, a LENDÜLET nem csak a két vállalat összehasonlításában, hanem a régióban, sőt az egész konszernen belül is sikertörténetnek számított. Ez már egy – a VKP-ot mintegy másfél évvel megelőző – alkalmon, egy felsővezetői tréningorozat záróeseményén kiderült számomra (itt trénerként voltam jelen), ahol a vezérigazgató nyilvánvalóvá tette a vállalat konszernen belüli különleges megítélését:

„A presztízszünk folyamatosan nő a konszernben.”
„A LENDÜLET a sztárvállalata a konszernnek.”
„Itt van a legnagyobb növekedés - alacsony költséghányad mellett.”
„Itt van szervezetfejlesztés.” (vezérigazgató)

Ezek a felső vezetésének címzett buzdító szavak arról szóltak, hogy a felső vezetés érezze sikeresnek magát, mert teljesítményét elismeri a meghatározó stakeholder. A tulajdonos számára az image önmagában persze nem elég, az üzleti teljesítmény a lényeg:

... az elvárt eredményességi célnak van elsőrendű prioritása. (vezérigazgató)

A tulajdonos számára az is fontos azonban, hogy az üzleti eredmények hosszabb távon is jönni fognak-e. Ebből a szempontból pedig – mint láthattuk – a szervezet fejlesztése is fontos szempont volt a megítélésben, a vezérigazgató legalábbis így érzékelte. Márpedig a Vállalati Kultúra Program könnyen minősülhet ilyen hosszabb távú fejlesztésként.

Kevés fontosabb célja lehet egy vállalat felső vezetésének, mint a tulajdonosi megítélés pozitív irányba történő alakítása, illetve egy már kialakított pozitív kép megerősítése. A TÁRSASÁG esetében például ettől függ, hogy a tulajdonos (1) továbbra is bent hagyja-e tőkéjét a vállalatban; (2) hogy a jelenlegi vezetéssel fogja-e elképzelni a jövőt; illetve, (3)

hogy közvetlenül bele kíván-e szólni a stratégiai tervekbe és az üzletmenetbe, vagy rábízza-e azt a vállalat felső vezetésére. Értelemszerű az is, hogy a tulajdonoshoz fűződő viszony leginkább a *TÁRSASÁG vezérigazgatója* számára lényeges, már csak azért is, mert jelen esetben a konszern-központtal és a regionális központtal elsősorban ő tartja a kapcsolatot. Ebből következik, hogy a Vállalati Kultúra Program, mint tulajdonosi megítélést befolyásoló eszköz, elsősorban szintén a vezérigazgató számára merülhetett fel.

A VKP indításának körülményeire és indokaira vonatkozó kérdésem kapcsán a vezérigazgató válaszából kiderült, hogy a vállalat sikeressége ellenérzéseket is kivált, vannak ellendrukkerek a konszernben belül. Ilyen körülmények között különösen fontossá válik, de extra erőfeszítéseket is igényel a sikeresség fenntartása, a kedvező megítélés megőrzése:

Kelet-Európában dolgozik a konszern több országban, és számomra kellemetlen módon – most álszerénység nélkül – elkezdenek minket fetisizálni. És ez kellemetlen, mert tudom, hogy ez nem jogos, tudom, hogy ez törékeny, de egyre inkább az van, hogy „azok a magyarok”. Most már a konszern-központból is ez jön, hogy az egyetlen reakció a jövő évi tervezésre az, hogy „Jó, jó, de vajon meddig lehetnek ilyen sikeresek?”. Tehát ott van benne, hogy „azt várjuk, mikor csuklanak már össze”. Mikor jön az első olyan probléma, ami zavaró. Ezért keresem – ez az a momentum, vagy ábra – amiért keresem én is, hogy tulajdonképpen hol vannak a mi működésünknek azok az elemei, amelyek meghatározóak, amikre oda kell figyeljek, nagyon tüzetesen, hogy azok jó irányba visznek – magyarul, hogy azok ne sérüljenek. (vezérigazgató)

Ebben az idézetben együtt jelenik meg az az igény, hogy a *TÁRSASÁG* működése továbbra is sikeres legyen, illetve az, hogy a vállalat ne veszítse el különleges megítélését a konszernben belül. A Vállalati Kultúra Program a vezérigazgató számára mindkét szempontból fontos lehetett. Érdeemes megemlíteni, hogy a „vállalati kultúra” a konszernben ugyan lényeges és aktuális témaként merült fel, de semmiképpen sem explicit elvárásként. Sőt, máshol nem is vitték tovább a témát. A vezérigazgató viszont meglátta a kedvező lehetőséget, eredendően is érdekelte a téma, ráadásul a fúzió is pont „kapóra jött” számára, s megfelelő alkalmat teremtett a gyakorlati program elindításához. A programkoordinátor így interpretálta a történeteket:

(kutató) A kinti impulzusról többet nem tudsz – hogy az egyszerűen csak fölmerült-e, vagy pedig „nyomatták”?

Nem, nem. Az biztos, hogy nem nyomatták, ez 100%. Ezt inkább úgy képzeld el, hogy, mit tudom én, van valami rendszeres továbbképzés ... és ott most az egyik blokk éppen a vállalati kultúra volt. Mindig mással foglalkoztak, most éppen ezzel – volt ott egy külföldi előadó, aki jó ismerője ennek a témának ... [E]z egy újdonság volt.

(kutató) Nem mondták, hogy kell egy ilyen?

Nem, hanem egy meghívott vendég volt, s ők is csak így hallgattak, meg „Jaj, de jó!”. És akkor a Péter meg hazajött, és akkor „Na kezdjük!”. Persze neki volt még ez a másik két irány, ami megerősítette

abban, hogy érdemes vele foglalkozni. De a többiek nem léptek ez ügyben. ... Ez egy kuriózum volt, és tényleg úgy figyelték, mint a kísérleti nyulat, hogy most akkor merre fejlődik ez a dolog itt a vállalatnál. (projektkoordinátor)

A TÁRSASÁG-nál beindított Vállalati Kultúra Program tehát olyan kísérleti kezdeményezéssé vált, amely – s ezt ismerte fel a vezérigazgató – siker esetén tovább erősítheti a már korábban kialakult pozitív képet. A program melletti döntéskor azt is mérlegelhette, hogy siker esetén az nemcsak a vállalat, de egyben saját személyes sikere is lesz.

Természetesen bizonyos óvatossággal kell kezelnünk az eddigieket: a vezérigazgató saját megfogalmazásában (szöveghű olvasatban) nem hangzott el, hogy számára a VKP a tulajdonosi megítélést alakító, image-formáló eszköz lett volna. Igaz, egy későbbi megbeszélésen maga sem cáfolta ezt az értelmezést. Kritikai olvasatom érvényességét emellett más interjúalanyok (szöveghűen értelmezett) szavai is alátámasztották. Ezzel együtt újra szeretném hangsúlyozni, hogy a VKP most bemutatott jelentése távolról sem olyan erőteljes és egyöntetű, mint más jelentéstartalmak. Kritikai elemzéssel egyébként is nehéz „visszameníteni” a kezdetekhez, és indirekt módon cáfolhatatlan megértésekhez eljutni (de ez nem is cél).

A későbbiekben (tehát már nem a kezdetekkor) a felső vezetésnek viszont már egyáltalán nem volt közömbös, hogy a VKP híre eljut-e a tulajdonoshoz, vagy sem. Ezt mutatja, hogy a 2000. évi üzleti tervbe explicit módon is bekerült a Vállalati Kultúra Projekt, s a regionális központban ennek hatására figyeltek fel arra. Emellett több interjúalanyom is megállapította, hogy a vezérigazgató büszkén hirdette a programot, s egy vezető explicit módon is megfogalmazta, hogy az személyes elismerést és sikert hozott a számára:

(kutató) [eddig arról beszéltünk, hogy] Mi volt a hivatalos célja? Na most ehhez képest, hogyha így visszanézel, istenigazából miről szólt?

Istenigazából szerintem arról szólt, ... hogy a Péter egy jó lehetőséget látott ebben, egyrészt az ő külföldi elfogadtatására is. Egyszerűen abba érzett bele, hogy az újdonság ereje – tehát, hogy itt a vállalatban ő sokkal könnyebben végigvisz bármit, mint azok, akár a regionális központban, akár mások a konszernben belül. Szerintem egyszerűen arra ébredt rá, hogy ... ő ezt meg is tudná itthon valósítani! A TÁRSASÁG pont az a cég, amellyel lehet ilyeneket csinálni. ... [B]e is hozta neki a nemzetközi elismerést a cégcsoporton belül ... hozzá fordulnak ilyen ügyekben. Szerintem még mindig nem indult el sehol ilyen program, de mindenhol beszélnek róla. Tanácstalanul néznek egymásra, hogy „Hát igen, ezt Magyarországon meg lehet csinálni, de hát itt nálunk nem nagyon. Milyen jó helyzetben is van a Péter, hogy ezt Magyarországon meg lehet csinálni!” ... Azóta nagyon megerősödött a pozíciója a vállalatcsoportban. (vezető)

Szeretném kiemelni, hogy a fenti – főként kritikai olvasat segítségével kibontott – értelmezés nem jelent semmiféle – negatív vagy pozitív – minősítést a részemről. Csupán be kívántam

mutatni, hogy a felső vezetés / a vezérigazgató számára a program ezt a jelentést is hordozhatta. S ez így nagyon is természetes: a tulajdonosi jogokkal rendelkező konszern a felsővezetői kontextus meghatározó, lényegi alkotóeleme, s mint ilyen, alapvető viszonyítási pont a felsővezetői logika alakulásában. De mindez nem explicit szinten zajlik: jelen esetben *a felsővezetői logika szándékolt, tudatos, de rejtett vetületével* találkozhattunk.

A VKP jelentésmódosulása: a „megvalósítás” kulcskérdéssé válása a program során/után

Utólag bevallhattam magamnak, hogy a kutatási folyamat során hosszú ideig – s különösképp az adatgyűjtés kezdeti fázisaiban – azon igyekeztem, hogy felfedezzem a Vállalati Kultúra Program közvetlen hatásait, a már meg is valósult kultúrafejlesztés „kézzelfogható” bizonyítékait. Azzal az előfeltevéssel vágtam bele ugyanis a kutatásba, hogy a „tudatosítás” és a „fúzió” mellett a program a közvetlen kultúrafejlesztésről is szólt. Megváltozott magatartásról, attitűdről és szemléletmódról, s ezek eredményeként, jobb együttműködésről szóló konkrét beszámolókra készültem. Azt sem zártam ki, hogy esetleg létrejött az egyéni és kollektív önreflexió néhány új fóruma is.

Részben a program kialakításában és elindításában való tanácsadói közreműködésem, az ebből fakadó belső elköteleződéselem és lelkesedéselem okozhatta ezt a (túlzott) várakozást. De más oka is volt: *a program kezdetén*, az indító felsővezetői interjúkban ilyen igények is megfogalmazódtak, s a megkötött tanácsadói szerződés is „kultúrafejlesztés”-ről szólt. Előzetesen a vezérigazgató például attitűdváltozást várt *a program eredményeként* (pl. a helyi ötletek közkinccsé tételét), *a VKP során* pedig konkrét magatartásváltozást (tudatosabb cselekvést).

Nagyon fontos lenne a visszacsatolás. Például minden értekezlet után legyen öt perc összefoglalni, hogy a vallott kultúra hogyan valósult meg az adott a beszélgetés alatt, hiszen így tudatosodnának a kultúrát formáló magatartásminták. Ehhez persze az kell, hogy mindenki tudja magát kívülről szemlélni. (vezérigazgató, program-előkészítő interjú)

Láthattuk azonban, hogy *a program során* végül mégsem ez szándék – és a VKP-nak nem ez a jelentése – vált uralkodóvá. „Tudatosítási programként” a felsővezetők számára inkább a közös platform és a követendő irányvonal meghatározásaként vált értelmezhetővé. Egy „laza keret”-ként, amely nem közvetlen szervezetváltoztatás és nem direkt magatartásbefolyásolás – ezt inkább rábízták a helyi szintekre, az érintettekre. Mindez szakmailag is indokolható:

többben is hangsúlyozták, hogy a szervezeti kultúra nem változtatható egyik napról a másikra. De az előzőekben azt is láthattuk, hogy a korábbi sikerek számukra nem is indokolták a változtatást.

A későbbiekben mindez megváltozott, *a felsővezetői interjúk elkészítésének idejére már máshová kerültek a hangsúlyok*: mondandójukban háttérbe szorult mind a „tudatosítás”-i cél, mind a fúzió és a közös platform fontossága. Viszont *előbb-utóbb mindenki rátért a „megvalósítás” kulcsfontosságára, és az ebbéli hiányosságok taglalására*.

Alapvetően az a véleményem, hogy maga az a tény, hogy a vállalati kultúrát egyáltalán témává tettük a vállalatnál, már ez egy eredmény. Egyre többen beszélnek a vállalati kultúra projektről, egyre többen ismerik a vállalati kultúra értékeinket. ... De ez nem azt jelenti, hogy ezek az értékek meg is valósulnának, hogy ez a gyakorlatban is ugyanennyire prioritás lenne. Itt elég erős hiányosságok vannak... (felsővezető).

A megvalósítás elsődlegességét egy másik felsővezető ennél jóval drasztikusabban fogalmazta meg:

Én szerintem az eredmény a fontos. Tehát nekem szinte majdhogynem mindegy, ha az eredmény így is ott van ... Ha jelszó van, de nem követjük ezeket az értékeket, akkor az nagyobb baj lenne. ... (felsővezető)

A retrospektív kutatás jellegéből következően természetesen nem azonosítható, hogy pontosan mikor történt ez a hangsúlyeltolódás és jelentésváltozás, de érdemes ismét a külső és belső kontextus alakulására figyelni. Láthattuk, hogy a VKP indításakor még nagyon intenzív élmény volt a lezajlott fúzió, és a sikeres múlt emléke is élénken élt. A VKP megvalósítása során, illetve a program lezárása utáni időszakban viszont már elhalványodott a fúzió hatása, s közben más tényezők, *a belső és külső kihívások és nehézségek* váltak meghatározóvá: az új piaci versenytársak és ezek munkaerő-átcsábító hatása, a folyamatosan magas fluktuáció és a romló munkavállalói elégedettség, a fokozatosan változó – egyre keményebb feltételeket jelentő – tulajdonosi elvárások (ezekről részletesebben lásd majd a kontextus bemutatásakor)⁵⁹.

Úgy tűnik, hogy a szervezeti és a külső környezet e kihívásai, a jelentkező problémák fokozatosan módosították a hangsúlyokat, átértelmezték a Vállalati Kultúra Program eredeti jelentéseit. A felsővezetőknél „magától értetődően” előtérbe kerültek a VKP azon vetületei,

amelyek kapcsolatba hozhatók a jelen kihívásaival és problémáival. Nem véletlen, hogy a felsővezetők számára egyre inkább a kitűzött célok *megvalósítása*, a 10 érték *követése* vált elsődlegessé.

A VKP e jelentésmódosulásának pontos értelmezéséhez a következőket is figyelembe kell vennünk:

1. A felsővezetők valójában itt már *nem magát a VKP-t – a programot – értelmezik, hanem az abban megfogalmazott 10 értéket!* Gondolkodásukban a 10 kívánatos érték – mint elérendő, kívánatos állapot – kerül összevetésre a jelenleg tapasztalt szituációval, és az itt érzékelt elmaradás („gap”) helyezi mondandójuk/értelmezésük fókuszába a megvalósítást.
2. Ennek megfelelően itt már *leginkább a jelen kihívásai és problémái definiálják a VKP felsővezetői jelentését* (a „jelen” az interjúk elkészítésének idejére vonatkozik);
3. *A jelen kontextusa pedig – „visszaható hatállyal” újraértelmezi a Vállalati Kultúra Programot*, s lényege innentől már az, hogy mozdítsa elő egy jobb kultúra/működés megvalósítását.

Ez az utólagos jelentésmódosulás egyébként összhangban van azzal az interpretatív (Weick, 1995), például hermeneutikai (Grondin, 2002) felfogással, mely szerint a múlt eseményeit mindig az aktuális kontextus, mint jelentéshorizont alapján értelmezzük(újra).

De vajon jogos-e még mindig a VKP felsővezetői jelentéséről beszélnünk? Továbbra is a VKP jelentéséről van szó?

Meggyőződésem szerint igen, hiszen felsővezetői értelmezésben ez a kettő elválaszthatatlanul összefügg. A Vállalati Kultúra Program – mint koncepcióalkotási és tudatosítási fázis – csak a kezdete volt (kellett, hogy legyen) egy hosszabb távú kultúra- és működésfejlesztési folyamatnak. *A „megvalósítási” szakasz ugyan kronológiailag elkülönül a Vállalati Kultúra Programtól, de tartalmilag, lényegét tekintve szerves folytatása annak: a VKP nélkül nem lehetne megvalósításról beszélni, de a tényleges megvalósítás nélkül a VKP-nak sem volt*

⁵⁹ Az egy adott időpontban elkészített retrospektív interjúkból ezeket a változási tendenciákat úgy rekonstruáltam, hogy figyeltem, az interjúalany múlt időben beszél-e múltbeli eseményekről/élményekről, vagy nagyon is jelen időt használva, a jelen eseményeiről/élményeiről szól.

igazán értelme⁶⁰. Ezt a kettősséget, „tudatosítás” és „megvalósítás” kapcsolódását és egymásra épülését illusztrálja a következő idézet:

(kutató) Milyen időben beszélnél a vállalati kultúra folyamatról? Vége van, nincs vége, múlt idő, jelen idő? Korábban a kérdésemre rögtön azt mondtad, hogy jelen idő, de hát hivatalos vége azért volt?

Hát végül is a vállalati kultúra értékek megfogalmazását azt le lehet zárni, azok a mi értékeink, és ezek kommunikációja elkezdődött. Na most a vállalati kultúra vallott és követett értékeinek egybeesését azt sohasem pipálhatjuk ki, mint elvégzett feladatot. Mert nyilván soha nem fog a kettő maradéktalanul egybeesni, és abban a pillanatban, hogy mondjuk egybeesik, újat találunk ki, ahol megint nincs meg az egybeesés. Az erre való odafigyelés és a vallott értékekhez való, a vallott értékek követéséért tett erőfeszítések azok nem érnek véget, tehát ilyen formában nincs vége, úgy gondolom. ... A megfogalmazási rész talán lezárult, ez az összegyűjtés és ez a feladatlista talán időszakosan elvégzett feladatnak tekinthető. Hát most annyi a feladat, hogy meg is valósítsuk. (felsővezető)

Az általam feltett kérdés szándékosan nyitott (azzal, hogy a vállalati kultúra *folyamatra* vonatkozik), lehetővé téve a válaszadónak, hogy értelmezze és árnyalja, mit is jelent számára a VKP. Ennek során az idézett felsővezető egyrészt különbséget tesz (a múlt idejű) „tudatosítási” fázis és a (jelen/jövő idejű) „megvalósítási” fázis között, másrészt magától értetődően össze is kapcsolja a kettőt. Az is látszik, hogy a hangsúly számára a megvalósításon van.

*Összefoglalva: a Vállalati Kultúra Program felsővezetői jelentése **nem statikus, hanem a tágabb kontextus tükrében dinamikusan alakul.** A VKP eredeti jelentésére (fúzió, tudatosítás) az idők során **újabb jelentésréteg „rakódik rá”** (megvalósítás), s ez – visszaható hatállyal – **felül is írja** a korábbi jelentések (célok, várakozások, hangsúlyok, stb.) relevanciáját és fontosságát. Egyszerűbben megfogalmazva, és kissé talán sematizálva: felsővezetői értelmezésben a Vállalati Kultúra Program ma már leginkább annyit ér, amennyi meg is valósul belőle.*

Felsővezetői értelmezésben a „megvalósítás” több mindent jelent. Néhányan az *alsóbb hierarchiaszinteken konkrét attitűd- és magatartásváltozást* várnának (pl. alakuljon ki valódi külső és belső ügyfélszemlélet, nagyobb beleérző-képesség, vagy felelősségvállalóbb magatartás).

Még nagyon hosszú út lesz az, hogy a cégnél valódi értékek létezzenek. Ezeket nem lehet írásban vagy szóban teljesen átadni. Mit is értek például azon, hogy „Ügyfélközpontúság”? Azt, hogy minden szituációban képes vagyok az ő helyzetébe belegondolni magam ... például amikor felhívod a TÁRSASÁG-ot, és senki nem veszi fel – számomra az mindig fájdalmas, ha valahol csörög a telefon, és

⁶⁰ Szeretnék visszautalni arra, hogy a kutatási folyamat során éppen emiatt tágítottam az „eset” – az elemzési egység – értelmezését, belefogalva a VKP hivatalos lezárása utáni időszakot is.

nem veszik fel. Átérezem az ügyfél helyzetét, mert velem is előfordul ez [máshol]. Szerintem még nem elég sokan gondolkodnak így. (felsővezető)

Leginkább azonban saját maguk felé, az Igazgatóság irányába fogalmaztak meg elvárásokat. Olyan összvállalati döntéseket és intézkedéseket sürgettek, amelyek megfelelően kezelnék a kihívásokat/problémákat.

Nekem olyan rendszer kell, olyan HR rendszer kell, amivel Nagy12 Jóska fiókvezető Mucsaröcsögén tud mit kezdeni, és nem azt érzi – Munkatárs-központúság címen –, hogy csak beszélünk róla, de övele *a kutya nem törődik*. (felsővezető, kiemelés a hangsúlyozás alapján tőle – G.A.)

Bár sok ilyen problématerületre történt utalás, a „Munkatárs-központúság” terén szinte egyöntetűen elmaradást éreztek. S ez egy olyan téma, ahol a kontextus hatására bekövetkező jelentésmódosulást is nyomon követhetjük (lásd a következő témát).

Az „emberi tényező” szerepe és jelentésváltozása – a „Munkatárs-központúság” középpontba kerülése

Most a Vállalati Kultúra Program olyan értelmezéseiről lesz szó, melyek a munkavállalókkal kapcsolatosak – a vállalati légkörrel, a belső elégedettséggel és a TÁRSASÁG iránti elkötelezettséggel. A vállalati kultúra témakör jellemzően „soft”/„humán” megítélése miatt akár valószínűsíthető is lett volna ez az irány, én mégsem számítottam rá⁶¹. Olyannyira nem, hogy csak a felsővezetői interjúk túlnyomó részének elkészítése után, a magnófelvételeket újrachallgatva döbbsentem rá: ilyen vagy olyan szövegösszefüggésben, de a VKP kapcsán „mindenki a Munkatárs-központúságról⁶² beszél!”. Saját „figyelmetlenségem” lehetséges okait kutatva azt találtam, hogy a program elején – saját tanácsadói szerepvállalásom idején – ez még nem volt hangsúlyos téma. S az sem magától értetődő, hogy a későbbiekben mit is jelent a „Munkatárs-központúság” gyakori emlegetése.

A Vállalati Kultúra Program indításakor csak elvétve és általánosságban fogalmazódott meg, hogy a program arról is szól:

...mennyire fontos az egyes ember – az ember áll a középpontban, ezt nekik [a munkatársaknak] is érezniük kell (felsővezető, VKP előkészítő interjú)

⁶¹ Saját felfogásomban a vállalati kultúra egyrészt nem egy „puha” témakör, a VKP során tanácsadóként sem ekként kezeltük, s talán nincs is sok értelme e megkülönböztetésnek. Tapasztalataim szerint ezzel együtt ma ez egy elterjedt fogalmi „skatulya” (erről lásd még pl. Schein véleményét, in: Luthans, 1989)

⁶² A programban megfogalmazott tíz vállalati érték egyike.

Jelentését tekintve ez leginkább *a vezetői és munkatársi elkötelezettség növeléséről*, az egyéni és a szervezeti célok illeszthetőségének – örök felsővezetői feladványt jelentő – dilemmájáról szólt. Vagyis, hogy miként lehetne elérni, hogy a TÁRSASÁG céljait a szervezeti tagok is magukénak érezzék. Nincs szó azonban arról, hogy a felsővezetők a VKP-tól várták volna a megoldást. A VKP közvetlen szerepe a munkavállalói elkötelezettség kialakításában leginkább az lehetett, hogy vállalat-szerte *felhívja a vezetők figyelmét saját felelősségükre*: arra, hogy a munkatársak ösztönzésében és motiválásában nekik van kulcsszerepük.

A vezetők feladata, hogy olyan rendszereket dolgozzanak ki, amelyekben a munkatársak érdekei a cég érdekein keresztül valósulnak meg. (vezérigazgató, VKP előkészítő interjú)

Látni kell, hogy hova tart a vállalat, és hogy milyen személyes célok vannak, hogyan lehet ezt a kettőt összhangba hozni. Fontos, hogy a vezető ismerje a személyes célokat. Ha a két rész összhangja nem valósul meg, akkor az demotiváló lehet. A vezetők célja ... felébreszteni a motivációt. (felsővezető, VKP előkészítő interjú)

A munkavállalói elkötelezettség növelését, mint fontos kérdést, akkortájt legmarkánsabban a vezérigazgató fogalmazta meg. A szervezeti és egyéni cél dilemmájára adott saját válaszában viszont jól tetten érhető a felsővezetői nézőpont, a vállalati cél elsődlegessége.

[Munkavállalóként] fel kell ismerni, hogy a magam érdekét csak akkor tudom elérni, ha a cégnek is jót teszek; és ahhoz hogy kapjak, először nekem kell valamit tennem. Az ellenkező szemlélet csak rövidtávú lehet. ...

Tanulás, saját magam fejlesztése: mindenki felelős érte. Mindenkinek olyan munkát kell végeznie, amihez kedve és képessége van. Meg kell találnia, hogy hol a helye. Itt a biztosítónál nagyon sok beosztás van, megtalálhatja mindenki a helyét. (vezérigazgató, VKP előkészítő interjú)

Egy másik, a vezetés személyes-pszichológiai vetülete iránt közismerten fogékony felsővezető ugyanezt érzékletes példával fogalmazta meg.

Az ideális munkatárs az önmotivált munkatárs. Legyen elkötelezett a biztosítás iránt és a TÁRSASÁG iránt. ... Az önmotiváció a legnagyobb érték. Pl. Kokó – ő az egyik legjobb barátom – a sikeres ember példája. ... Ha most átvezetem a mi cégünkre: ilyen beállítottságú munkatársakra van szükség. Ő a bokszkultúrának és az Univerzum-kultúrának van elkötelezve. Számomra teljesen ugyanarról a dologról van szó. (felsővezető)

Az idézetekből egyben kirajzolódik *e két felsővezető ideális munkavállaló - képe*: aktív, kezdeményező, nem az irányításra vár, nem felfelé mutogat. Mivel mindenki maga felelős saját boldogulásáért, az ideális munkatárs az, aki tanulni és fejlődni akar. Ebből viszont az következik – s a vezérigazgató e nézetét mások megerősítették –, hogy nem az a munkavállaló a preferált, aki csak a magas kereseti lehetőséget nézi. S talán ez köszön vissza a vállalati jövedelempolitikában is: elterjedt belső vélemény szerint ugyanis az átlagos bérszínvonal

(jócskán) elmarad a konkurencia ajánlataitól. S itt e közkeletű megítélés ténye, s nem „tényleges igazságtartalma” a lényeg.

Összefoglalva, a VKP kezdetekor az „emberi tényező” csak gyengén, a sok szempont egyikeként jelent meg, s elsősorban az érett munkavállalói hozzáállásról, a nagyobb elkötelezettség kialakításáról szólt. A program későbbi fázisaiban és a program utáni időszakban azonban fokozatosan elsőszámú témává vált, s eközben jelentésmódosuláson is keresztülment.

*A Vállalati Kultúra Program során, azaz a workshopokon az „emberi szempont” egyrészt a VKP participatív jellegében érvényesült; ennek csapatépítő, vezérigazgatói megfogalmazásban „morál-élesztő” hatása is fontos volt. A workshopokon viszont rengeteg probléma tört a felszínre: sérelmek, elégedetlenség, elfojtott feszültségek, különféle konfliktusok. A VKP „útközben” jelentésmódosuláson ment keresztül – egyre inkább *előtérbe került a program „gőzkieresztő szelep” funkciója*. A következő idézet ezt jól érzékelteti.*

...[Ahogy a munkatárs] elkezdte nézegetni, látta, hogy van egy-két olyan pont, amiből – hogyha a cég komolyan veszi – neki tényleg érdeke, előnye származhat. Ilyen például a Munkatárs-orientáció. És akkor azt mondja, hogy: „Hú, hát ha a Munkatárs-orientációt az Igazgatóság kijelölte egy követendő értéknek, akkor valószínűleg most már elismerik az én teljesítményemet, és fogják díjazni is!”. S ezeket a family-workshopokat ők egy gőzfelszabadító panasznap lehetőségnek kezdték tekinteni. S hogyha végignézed a jegyzőkönyveket, akkor benne van, hogy az elfojtott, a fűzők által szerzett sérelmek orvoslási lehetőségét látták [meg] a munkatársak. De valami módon ez kijött volna a cégből.

(kutató) De ez egyezett azzal, amit már eleve az Igazgatóság is gondolt, hogy miről szóljon? Vagy később alakult ki?

Később alakult ki.

(kutató) És jó volt így, vagy nem volt jó?

Hát, valami megjelenési formája a feszültségeknek úgyis lett volna. Valamilyen formában – lehet, hogy szakszervezetet alapítottak volna, lehet, hogy tűntettek volna, amiatt, hogy ezeket a sérelmeket a fűző után nem orvosolták, nem ismerték el nekik. Viszont itt úgy érezték, hogy ez egy olyan esély, ahol lehet a főnökökkel kötetlenül tárgyalni, ahol rögzítik az én gondolataimat, és ezeket szépen eljuttatom [az illetékeseknek]. (felsővezető)

A kutató kérdésére adott válaszból egyértelműen kiderül, hogy a VKP „gőzfelszabadító szelep”-pé válása eredetileg ugyan nem volt cél, de a vezető ezt a változást természetesként fogadja el. Talán épp ez volt a legmegfelelőbb formája az indulatok elvezetésének. Magyarázatként fontos ismét a szervezeti kontextusra utalni: a TÁRSASÁG-nál, csakúgy, mint a korábbi LENDÜLET-nél, nem működött szakszervezet.

Mindezek fényében pedig már értelmezhetővé válik az az igencsak meglepő, nem általános, de nagyon érdekes felsővezetői vélemény is, mely szerint:

A vállalati kultúra az érdekképviselő modern formája ... [de] nem annyira bürokratikus, mint az érdekképviselő. (felsővezető)

A „munkatársi kérdés” szempontjából a VKP – azaz maga a workshop folyamat – így egy „gőzkieresztő szelep”-pé vált, bizonyos fokig helyettesítve még a szakszervezetet is.

A Vállalati Kultúra Programot követően, s így kutatási interjúim idejére az „emberi tényező” jelentéstartalma tovább módosult, s a „Munkatárs-központúság” központi témává vált. Ennek hátterében azonban problémák húzódnak meg, a jó minőségű munkaerő megtartásának problémája. Bár a biztosítóra – az iparág jellegéből fakadóan – mindig is jellemző volt a magas fluktuáció, a VKP-t követő időszakban ez növekedett, ráadásul néhány kulcsvezető és kulcsmunkatárs is elhagyta a céget. A problémák oka többféle: az alacsony fizetés, a konkurencia egyre erősebb elszívó hatása, a megnövekedett létszámból fakadó elszemélytelenedés, az új munkatársak belső elkötelezettségének hiánya, az emberi erőforrás (HR) terület válsága.

Az interjúk során a „Munkatárs-központúság” fogalom az ide kapcsolódó különféle problémákat, és megoldásuk elkerülhetetlenségét „hívta elő” a felsővezetők gondolkodásában.

... mondjuk a Munkatárs-központúság területén *annyi* teendők lesz még a jövőben, *annyi* teendők lesz, hogy száz évig nem tudjuk befejezni (felsővezető) [hangsúlyok a szóbeli hangsúlyozás alapján – G.A.]

Markánsan megjelent a fizetési kérdés is. A „Munkatárs-központúság” a felső vezetés szóhasználatában végső soron tehát a munkatársi problémák megnevezésének, s a megoldás sürgetésének „nyelvi eszközévé” vált.

A most következő felsővezetői idézetekkel illusztrálni kívánom, hogy a „Munkatárs-központúság” nevében milyen problémák artikulálódtak, s miként fogalmazódott meg a vállalati kultúra szerepe. Az első idézet a fizetési rendszer bizonytalanságát és az alacsony fizetési színvonalat hangsúlyozza.

Nálunk minden évben megváltozik az érdekeltségi rendszer. És mindig vannak benne alapvető változások. Na most, ez ma már olyan feszültségeket gerjeszt, hogy az első két hónapunk arra megy rá, hogy megértessük velük az újat, elfogadtassuk, megnyugtassuk őket. Ez nem jó, minden évben sokkhatásnak tesszük ki őket. Na most, hogyha ez őket ennyire mélyen érinti, akkor nekünk erre figyelni

kellene, egy olyan hosszú távú rendszert kellene kidolgoznunk – el is kezdjük ebben az évben -, ami nem bizonytalanítja el őket ennyire. A bér is itt szerepel, a jövedelem. Tehát egy olyan életszínvonalat, egy olyan jövedelem-színvonalat kell biztosítanunk, amivel ő nem azzal az érzéssel ül itt, hogy „marha sokat dolgozom, és baromi keveset fizetnek”.

(kutató) Elégge érthető.

Igen, de ez ma itt van nálunk. Ez az érzés bizonyos munkakörökben itt van. (felsővezető)

A fizetési problémák mellett a légkör romlása, a korábbi lelkesedés elvesztése is tapasztalható, ami visszavezethető a vállalat méretének növekedésére.

Ma az egyik legnagyobb gondunk, hogy az a kezdeti jó hangulat és fiatalos lendület, az hiányzik. Tehát a Munkatárs-központúság, ha jól csinálják, szerintem nem egyenlő azzal, hogy azáltal, hogy a vállalat nagy lett, kialakul egyfajta elszemélytelenedés, és az a régi kezdeti jó hangulat oda van. ... [A] munkatársi elégedettség, a vállalatba vetett hit, a jövőbe vetett hit, hogy ez a vállalat képes fejlődni, képes megújulni, miért dolgozom itt, és a többi kérdésre adott válaszok sokkal rosszabb képet mutatnak, mint korábban. Az a fajta lojalitás, ami jellemző volt korábban, az eltűnőben van. Ma ez egy „gyár” – ennek a gyárnak jól kell termelni, ennek jól kell fizetni, és amikor megszólal a kürt, akkor rohanunk a kapuhoz. ... Hogyha ez ügyben nem tudunk lépni, akkor bizony lesz fluktuáció, lesznek nem elkötelezett munkatársak, akik csak dolgozni járnak. Amikor a kollegáink [csak] dolgozni jönnek be, akkor ez, akkor már a vég. (felsővezető)

Ilyen körülmények között egy másik felsővezető kiemelt jelentőséget tulajdonít a vállalati kultúrának. A „pozitív” vállalati kultúra megtartóerő lehet, még a magasabb fizetési ajánlatokat is ellensúlyozhatja.

... Itt van szerepe a vállalati kultúrának. A pozitívan megélt kultúra erőteljesebb cégtudathoz vezet, nő az odatartozási érzés és a kötődés. Ez így ellensúlyt jelent például elcsábítás esetén, hiszen ki tud egyenlíteni egy nagyobb fizetési ajánlatot. (felsővezető)

Ugyanezt fejezi ki egy vezetőtársa is, tovább konkretizálva a kultúra – és saját – megtartóerejének erősségét.

[P]ersze egy bizonyos határ feletti jövedelemnél nem kiegyenlítő, de én állítom neked, hogy 20-30%-ig ez – én mindig az mondom, hogy – a vállalati átlag 30%-os, a [saját nevét említi] 40%-os bérkülönbségig jó. Tehát eddig tudom tartani azzal, hogy [itt] annyival jobban érzi magát, hogy olyan dolgot csinál egy munkatárs, amit kedvel. És ezért érdemes ezzel a kérdéssel [a vállalati kultúrával] foglalkozni. És ezt talán tudatosan felismertük. (felsővezető)

S a jelen körülményei utólagosan ismét csak átdefiniálhatják magát az eredeti programot is. A jelen kontextusából nézve az sem kizárt, hogy a VKP már eleve (!) e megtartó-védekező céllal indulhatott (igaz, érezhető a beszélő bizonytalansága is).

[a konkurenciával szemben, amely kész munkatársakat szerez meg] Mi meg inkább *tehetségeket* kezdtünk el nevelgetni. És ezzel [a Vállalati Kultúra Programmal] talán védekezőképpen kezdtünk el tudatosan foglalkozni, mert így próbáltuk meg talán a konkurenciának a dolgát nehezíteni. S az is természetes benne van az igazságban, hogy nem a TÁRSASÁG bérszínvonala a legmagasabb az egész biztosítási piacon. ... És ezt [a VKP-ot] talán ilyen védekezőként kezdtük el használni, tehát tudatosan, hogy ez a kultúra megtartó ereje, azt próbáljuk meg kihasználni, mert ez a legkevésbé drága. (felsővezető)

Összefoglalásképp: a „Munkatárs-központúság” téma előtérbe kerülése azzal magyarázható, hogy a VKP során az egy többé-kevésbé közös nyelvvé vált a felső vezetés számára, mellyel meg lehetett nevezni az alacsony fizetéssel, a romló vállalati légkörrel és a növekvő fluktuációval kapcsolatos égető problémákat. S az, hogy a témán belül éppen a *bérekérdés* került a középpontba, jelzi, hogy a „Munkatárs-központúság” fogalom egyben mögöttes, motivációs/irányítási természetű ellentétet is tükrözhet, egyik oldalon a vezérigazgatóval, másik oldalon a fizetésemelést sürgető más felsővezetőkkel.

XI.1.3. A program visszahatása a felsővezetőkre (önirányuló jelentés)

E dimenzió vizsgálata azt a kérdést élesíti ki, hogy a program milyen mértékben „hatott vissza” saját kezdeményezőire, a TÁRSASÁG felső vezetésére. Ez is sokat elárul a program felsővezetői jelentéséről, szervezeti lecsapódásáról, s így a szervezeti (felsővezetői) tanulásról.

Volt szó arról, hogy egy szervezetfejlesztési program az elindítás után tulajdonképpen már „leválik” saját kezdeményezőiről, s részben a „saját szervezeti útját járja”. De ami most még fontosabb: *vissza is hat kezdeményezőire – a felsővezetők is a VKP érintettjévé, célcsoportjává válnak*. Például elköteleződnek céljai mellett, vagy nem; hatására például változtatnak korábbi magatartásmintáikon, vagy nem. Felfogásomban az mindenképp, szándékuktól függetlenül visszahat rájuk: a „nem-változás” vagy a „nem-elköteleződés” is ugyanúgy eredmény. Ezzel együtt sokat számít a felsővezetői értelmezés: szimbolikus üzenete van, hogy önmagukra is vonatkoztatják-e a programot, vagy csak „kívülállókként”, esetleg a program hatálya „fölött állókként” definiálják magukat. A VKP visszaható/önirányuló jelentésére álljon itt két képzeletbeli példa: a VKP jelentheti azt, hogy „ez a program nagyon fontos a TÁRSASÁG életében”, de szólhat arról is, hogy „e programmal nekem nincs különösebb dolgom”. A VKP visszaható/önirányuló jelentése tehát erre vonatkozik: a felsővezetői csoport VKP-hoz kötődő érzéseire, gondolataira, attitűdjeire, illetve a VKP miatt önáluk bekövetkező magatartásváltozásokra.

Konkrétan két szempontra figyeltem:

1. ***Felsővezetői elköteleződés:*** a Vállalati Kultúra Programot kezdeményező felső vezetés ön maga milyen mértékben köteleződött el saját programja mellett – akár a program folyamata mellett, akár a program tartalma (a vállalati kultúra téma, a megfogalmazott vállalati értékek) mellett?
2. ***Visszahatás a felsővezetői gyakorlatra:*** a VKP mennyire épült be a felső vezetés uralkodó szemléletmódjába, jellemző cselekedeteibe, meghozott döntéseibe, együttműködéseinek mintázatába, probléma-megoldásának módjába?

A VKP felsővezetői visszahatását továbbra is szöveghű és kritikai értelmezéssel bontottam ki, a következő kérdésekre adott jellemző válaszokból:

- Mi a program aktualitása, mai relevanciája?
- Mennyire volt fontos a VKP; ez miből látszik?
- Számodra melyek voltak a legfőbb, kritikus események a programban?
- Kik voltak a VKP kulcsszereplői?
- Mi volt saját szereped a programban?
- Melyek a program ténylegesen elért eredményei? Mi változott a VKP hatására?
- A VKP hatása miként jelenik meg saját személyes működésedben? Mit tanultál a VKP-ból?

A válaszok természetesen nem függetlenek az interjúk készítésekor jellemző szervezeti kontextustól, s annak jelentés-befolyásoló hatásától. Ekkorra viszont már az is kikristályosodott, hogy a programból mi vált fontossá és relevánssá, „mi ért talajt”, és „mi halt el” útközben.

A vállalati kultúra / a VKP tényleges(!) fontossága a felsővezetők számára

A következőkben a felsővezetői attitűdről lesz szó. Egy OD intervenciónál elengedhetetlen, hogy az a felső vezetéstől megkülönböztetett figyelmet kapjon. Nem véletlen, hogy ez beszélgetőtársaim számára is központi téma volt: többször önmaguktól, konkrét példákkal alátámasztva illusztrálták számomra (s talán önmaguk számára is), hogy a Vállalati Kultúra

Program a szervezet életében valóban fontos volt, s hogy a vállalati kultúra „ügye” mind a mai napig él.

Én a vállalati kultúra projektünket és a meghatározott értékeinket rendkívül fontosnak tartom. Az azóta eltelt időben természetesen az észleléseim jobban irányulnak ezekre a témakörökre... (vezérigazgató)

Ez a jelen is meg a jövő is, mert változatlanul sokat foglalkozunk vele. Visszaütalunk ezekre a workshopokra. (felsővezető)

Más felsővezetői vélemények, illetve egyes felsővezetői cselekedetek (s azok helyi értelmezései) viszont kételyeket ébresztenek a VKP és a vállalati kultúra tényleges felsővezetői jelentősége felől. A „VKP fontosságának” kérdéskörét mindenestre érdemes önálló témaként tárgyalni.

Saját meglátása szerint a TÁRSASÁG felső vezetése a kezdetektől kiemelten kezelte a VKP-ot. Nem mindennapi például, hogy az Igazgatóság kétszer is két napra „elvonulna” egy adott téma miatt. A VKP valódi fontosságát – és saját elkötelezettségüket – mégsem ez mutatja leginkább. A legfőbb indikátor számukra az, hogy a workshop-folyamatot végiggörgettek a teljes szervezeten, egészen a legalsóbb szintekig. Ilyen nagy horderejű folyamatra még nem volt példa. Megadták a family-group workshopok súlyát is: az egyik igazgatósági tag például nem engedte, hogy egy kulcsvezetője nélkül tartsák meg a műhelymunkát, s azt áttette egy olyan napra, amikor már minden résztvevő ott tudott lenni. Fontos azonban, hogy a felsővezetői interjúk alapján a „fontosság”-ot mindenekelőtt *a workshopok léte, konzekvens végig-vitele* jelenti, s nem pedig – ami szintén megadhatná a súlyát – saját ottani szerepvállalásuk (például, hogy komolyan rákészültek volna ezekre az alkalmakra, vagy, hogy tudatosan igyekeztek volna mindenkit megnyerni az ügy érdekében). Ez utóbbira, saját workshopbeli szerepükre és magatartásukra a vezetők maguktól ki sem tértek, mint ahogy a workshopok konkrét történései sem váltak emlékezetessé számukra.

A következetes megvalósítás mellett a felső vezetés szokatlanul *intenzív kommunikációs programmal* is demonstrálni kívánta a Vállalati Kultúra Program kiemelt fontosságát, saját elkötelezettségét. A VKP idején vezérigazgatói elvárás volt, hogy a TÁRSASÁGI Újság minden számában jelenjen meg minimum egy cikk a Vállalati Kultúra Programról és/vagy a vállalati kultúra témáról. Egy időben külön mellékletet is szenteltek ennek.

Hát én azt hiszem, hogy ilyen témánk még nem volt, amit ennyire kommunikáltunk volna. Azóta az Újságban megjelentek az értékeket alátámasztó dokumentumok mellékletként, nem tudom, láttad-e? ... Minden Újságban egy-egy értékről írás jelent meg.

(kutató) *De olvassák?*

Énszerintem végiglapozzák, igen, hát gondolj bele: ha meglátja egy ilyen régi stílusban kinyomtatott papíron, hogy „kinevezés 1992-ből”, vagy egy régi fényképet, akkor azért csak megnézi, hogy „Ki az ördög van ezen, ismerem, nem ismerem?”. (vezérigazgató)

Az idézetből az is látszik, hogy a vezérigazgató hisz a vállalati lap kommunikációs potenciáljában – a VKP során ezért is válhatott számára az Újság a VKP-ról szóló üzenetközvetítés egyik legfőbb eszközévé.

Szándékosan emeltem ki *a vezérigazgató szerepét*: mások számára is jól érzékelhető volt személyes elkötelezettsége, a program iránti fokozott figyelme, ami sokat számított a VKP fontossá válásában. A vállalati kultúra például a vezérigazgatói beszédek központi témájává vált.

Péternél látszik, mert, ő beszél róla. Péternek sokszor alkalma adódik arra, hogy megnyilvánuljon több ember előtt, szervezeti egységek, vezetők előtt stb. És ő, tudom, hogy a döntéstől kezdve minden egyes alkalommal a beszédében, legalább egyszer - de inkább többször - utalt erre az egész programra. Először még csak arra, hogy vállalati kultúra - hogy mi, mint menedzsment, mit képviselünk a vezetési kultúráról. És utána meg, amikor már elindult maga a program, akkor *minden* egyes alkalommal benne volt, hogy: igen, a Vállalati Kultúra Program! És, hogy mennyire fontos, hogy foglalkozzunk vele, és, hogy a vezetőktől maximális támogatást vár. Ezeket ő nagyon nyomta. (programkoordinátor)

De a VKP szervezeti legördülését is igyekezett nyomon követni.

Péter minden egyes vezetőjénél rákérdezett utána, ... nekem ezt visszajelezték a vezetők, hogy: „Az nem igaz, hogy mennyire mániája neki, mert nincs egy olyan normális megbeszélésünk, ahol ez ne kerülne szóba!”. ... „És a ti szervezeti egységeknek mikor lesz, és annak, és ki csinálja?” Péter egyszerűen követte az eseményeket. „Ki a kultúra konzulens?”; ha már megvolt [a workshop], akkor: „Milyen tapasztalatod volt, milyen akciókat foglalmaztatok meg, csináljátok-e?” ... [Ő] követte az eseményeket... (programkoordinátor)

Később, *a Vállalati Kultúra Program vége felé, majd a VKP után* már értelemszerűen a tíz érték megvalósítása, a kitűzött célok elérése válhatott fontossá. Kutatási interjúim elkészítésekor a felsővezetők már jellemzően nem a VKP-ról (és annak fontosságáról), hanem a vállalati kultúra ügyéről beszéltek szívesen, példákkal illusztrálva, hogy a témakör mind a mai napig aktuális, jelentőségéből keveset veszített. Ezt fogalmazta meg a vezérigazgató is.

(kutató) *Azon gondolkodom, hogyha most erről a Vállalati Kultúra projektről vagy ügyről beszélgetünk, akkor múlt időben beszélgessünk, vagy jelen időben?*

Én mondhatom neked, hogy jelen időben beszéljünk róla. Mert a folyamat néhány eleme lezajlott, de a tegnapi igazgatósági ülésen például a Hartman előjött, mint a Munkatárs-központúság vállalati értéknek a felelőse, hogy milyen intézkedést szeretne ő ezen tárgykörbe vonni. Megbeszéltük, a kollektív bölcsesség tovább javította a változatot, és most a héten megy utána a dolognak, hogy mit kell tennie. ... De ugyancsak a tegnapi ülésen volt szó arról, hogy minden vállalati kultúra-felelős a saját értékéről a

TÁRSASÁGI Újságba cikket ír, és egyesek már megírták – és tegnap arról beszéltünk, hogy ki van lemaradva, hol tart, és mikor fogja már megírni.”

(kutató) Lehetnek udvariatlan kérdéseim?

Minden lehet.

(kutató) Mindenki maga írja meg, vagy megkér valakit, hogy írja már meg?

[nevetés...] Az enyémet más írta. A többiektől kérdezd meg. Ez lényeges.

(kutató) Ez lényeges?

Én „vom Haus aus” nem szeretek írni, ezért belőlem ilyet nem lehetne kipasszírozni. De ez fontos volt a számomra, ezért „én lettem kész elsőnek”. A kolléga megírta, én azt elolvastam, kijavítottam, ide-oda, s utána megjelent. De például a vállalati kultúrára én minden adandó alkalmat kihasználok, hogy hivatkozzak.... (vezérigazgató)

A fenti idézet sok szempontból figyelmet érdemel. Egyrészt, a vezérigazgató több módon is azt illusztrálja, hogy a vállalati kultúra téma továbbra is fontos, úgy a felső vezetés számára (a tegnapi igazgatósági ülésen is előkerül a téma; a TÁRSASÁGI Újságban cikkeket jelentetnek meg az igazgatósági tagok), mint saját számára (elsőként készült el a cikkel; minden alkalommal hivatkozik a vállalati kultúrára). Másrészt, a felsővezetői odafigyelés „természetébe” is betekintést nyerhetünk: az, hogy közvetlen munkatársához delegálja a feladatot, saját értelmezésében nem jelenti figyelmének csökkenését (ezt egyébként az adott munkatárs sem értékelte akként). Harmadrészt viszont, egy rövid utalás erejéig, a folyamat küzdelmességébe is betekintést kapunk („ki van lemaradva, hol tart, és mikor fogja már megírni”). S talán kiérződik az – elsőként elkészült – vezérigazgató sürgetése, türelmetlensége is (erről a mozzanatról a további adalékokat lásd később).

Az elmúlt időszakban számos olyan *felsővezetői döntés és kezdeményezés* is volt, melyek a felső vezetés számára a Vállalati Kultúra Programhoz köthetők, és annak fontosságát, mai relevanciáját bizonyítják. Külön jelentősége van annak, hogy *az igazgatósági tagok egyben értékgazdák* is, felvállalva az ebből fakadó plusz feladatokat és felelősségeket (lásd a következő témát). S egy további adalék a vállalati értékek mai relevanciájához: magam fedeztem fel, hogy mintegy három évvel a VKP kezdete után a TÁRSASÁG újévi határidőnaplója rögtön a társasági értékek összefoglalásával, bő magyarázatával indul.

Itt akár le is zárhatnánk a témát, hiszen „kiderült”: a VKP igazán fontossá vált a felső vezetés számára. Hogy mégsem teszem, annak az ezzel ellentmondó értelmezések és információk az okai. A bemutatott érveket ki lehet egészíteni más szempontokkal, sőt, egyes fentebb leírt „tények” is újra-értelmezhetők. Jóllehet a most következő megfogalmazások jó része nem

maguktól a felsővezetőktől származik, a velük közvetlen kapcsolatban lévők véleményeit mégis most érdemes bemutatni, mivel mélyebb betekintést, háttérrel adhatnak a felső vezetés mondanivalójához. *Szeretném hangsúlyozni: a fókuszban továbbra is a felsővezetői jelentésvilág megértése áll!* De mások segítségét is igénybe véve arról árnyaltabb, gazdagabb, hübb képet alakíthatunk ki⁶³.

A family-group workshopok valóban végiggördültek a szervezeten; de ez nem volt zökkenőmentes. A program iránt eredetileg kevésbé lelkes felsővezetők közül néhányan – a programkoordinátor elmondása szerint – csak nagy sokára szánták rá magukat saját workshopjaik megszervezésére és megtartására. Igaz, ez önmagában is többféleképp értelmezhető, de figyelmet érdemel a programkoordinátor véleménye: szerinte ők végül csak külső nyomásra voltak hajlandók cselekedni.

Konkrétan emlékszem arra, amikor legelőször szóba került az, hogy ki milyen kultúra-konzulenssel dolgozik együtt a saját csoportjával, amikor csinálja a workshop-ot. ... Na most azt tudom, hogy utána a Kovácsnak vagy a Laknernek a szakterülete nem járt az élen abban, hogy akkor vigyük ezt tovább, és, hogy minden osztályvezető csinálja meg a saját workshop-ját. És amikor a Laknert egyszer emlékeztettem – tudom, hogy ez én voltam –, ... hogy: „Hát ugye, akkor, már minden osztályvezetőjének megvolt a family-group workshop-ja, mert hogy lassan határidő van?” ... [T]udom, hogy addig a Lakner abszolút nem is foglalkozott vele, és akkor így ímmel-ámmal: „Ja tényleg, közeleg a határidő, akkor csináljunk valamit!”. Tehát nekem ez nem az elköteleződésről szól, nem arról szól, hogy őt egy belső meggyőződés hajtotta ebben az irányban, hanem egyszerűen, szerintem, egy feladatot hajtott végre, mert a Péter ezt várta el. (projektkoordinátor)

Egy harmadik felsővezetőről is ellentmondó információkat hallottam: saját elmondása alapján mind a mai napig fontosnak tartja a VKP-t, míg két közvetlen beosztottja szerint ebben a beosztotti körben csak alig, félvállról foglalkozott a témával.

A végiggördülő family-group workshopokon volt egy olyan szakasz, ahol az éppen résztvevő csoport – fejlesztési célú – kérdéseket és felvetéseket fogalmazott meg más területek számára. Mivel az Igazgatóság részére is sok kérdést címeztek, az Igazgatóság tagjai – akkor már értékgazdákként – újságcikkek formájában vállalták a gyors válaszadást. Ez szimbolikus erejű, mások számára példát mutató lett volna. Az újságcikkek elkészítése azonban – nem sokkal a VKP záró workshop után – már nehezen ment, azok megír(at)ására a felsővezetők már kevésbé voltak motiváltak. Bár ezen újságcikkekre már a vezérigazgató is utalt, megszületésük nehézkességéről csak jóval később, a programkoordinátor visszaemlékezéséből hallottam:

⁶³ Természetesen nem célom, hogy „igazságot tegyek” az eltérő szereplők eltérő, egymásnak olykor ellentmondó értelmezései között.

... az Igazgatóságnak címzett akciókat nyáron már elméletileg meg kellett válaszolniuk, és nyáron én már folyamatosan zaklattam őket, hogy adjanak visszajelzést, hogy mit csináltak az akciókkal. ... [I]gazából ez a programhoz tartozott szerintem, hogy meg kell mutatni a munkatársaknak, hogy ... még az Igazgatóságnak címzett akciókkal is foglalkoznak, és elől járva jó példával, ha ők foglalkoznak vele, foglalkozzon vele mindenki más. És ezért kezdtük az Igazgatóságnak címzett akciókra adott reakciók kommunikálásával. S ezért kezdtem el zaklatni az igazgatósági tagokat, hogy szeretnék visszajelzést kapni arról, hogy ő, mint az adott érték értékgazdája, mit kezdett az Igazgatóságnak címzett akciókkal. Mert az Igazgatóságnál ott folyamatos zaklatás volt: hetente, kéthetente ment nekik a mail, hogy: „Szeretném megkapni, Újság, határidő!” Akkor utána, hogy: „Most megint van egy hónapjuk, hogy gondolkozzanak rajta, mert lecsúsztunk a határidőről, de azért szeretném megkapni”. Egy csomó levél ment nekik arról, hogy erre az információra szükség lenne.

(kutató) És válaszként?

Az az igazság, hogy ez odáig fajult, hogy végül ment a Péternek egy levél, hogy az én munkaidőmnek jelentős részét elveszi az a kevésbé hatékony dolog, hogy leveleket küldök az Igazgatósági tagoknak, akik erre nem válaszolnak a kultúra akció kapcsán. A Péter ezt egy Igazgatósági ülésen erősen szóvá tette, és utána megkaptam a válaszokat. (programkoordinátor)

Természetesen számos oka lehet, hogy ez a feladat a felsővezetőknel háttérbe szorult, itt azonban csak a VKP / vállalati kultúra felé fordított figyelem „kifáradását” kívántam illusztrálni. Ebben a szövegösszefüggésben átértelmeződik a vezérigazgató korábbi mondanivalója is: míg ő pozitív példaként említette a megszülető cikkeket, az most éppen a felső vezetés figyelmének lankadását/hiányát illusztrálja, amikor már csak a vezérigazgatói számonkérés „segít”.

Míg a Vállalati Kultúra Program óta eltelt periódust egyes felsővezetők a vállalati kultúra ügyének továbbéléseként értelmezték, mások szerint az mára (az interjúk elkészítésének idejére) háttérbe szorult, új prioritások váltak fontossá. Ezek közül is a „folyamatmenedzsment” fogalmazódott meg legmarkánsabban – az interjúk során a felsővezetők figyelme, mondanivalója gyakran „kanyarodott el” e téma felé. A következő idézet jól tükrözi az általános vélekedést, egyben a nyilatkozó bizonytalanságát is kifejezi, vajon jogos-e a vállalati kultúra téma szervezeti térvesztése.

[egy kutatói kérdésre válaszolva, ami a VKP-ra vonatkozott]

... Nem érzem, hogy ezt túlbonyolítottuk volna egyelőre. Egyelőre nem érzem így, de csak azért van valószínűleg, mert a prioritásaink között egy nagyon fontos, de természetesen nem a leg... , vagyis hát nem természetesen, de nem a legfontosabb prioritás.

(kutató) A kultúra?

A kultúra, így van. Az is egy fontos prioritás, de jelenleg mondjuk a folyamatmenedzsment például jóval nagyobb prioritást élvez, mint a vállalati kultúra. (felsővezető)

Az idézet számomra két fontos kérdéskörre is rávilágít – olyanokra, melyek tovább mélyíthetik megértésünket a VKP felsővezetői jelentéséről; konkrétan arról, mennyire is válhatott fontossá a „vállalati kultúra”-téma, s az eköré szervezett Vállalati Kultúra Program.

1. A fenti szavakból kiolvasható, hogy az adott felsővezető elsősorban nem saját elhatározásaként éli meg a prioritások megváltozását, hanem tőle függetlenként („a folyamatmenedzsment például jóval nagyobb *prioritást élvez*”). A folyamatmenedzsment koncepció kapcsán máskor explicit módon is megfogalmazták, hogy az leginkább a vezérigazgató szívügye. E két program alapján úgy tűnik, hogy a TÁRSASÁG-ban a szervezeti prioritások változása lényegileg a vezérigazgató prioritásváltozásaként interpretálható. Erről, azaz a felsővezetői csoport belső dinamikájáról a későbbiekben még lesz szó.

2. Az idézetből, és mások (később bemutatásra kerülő) megfogalmazásaiból is kiérződik egy alapvető ambivalencia a vállalati kultúra témával kapcsolatban. A ténylegesen ki nem fejezett, de a sorok között – értelmezésemben – meghúzódó alapvető felsővezetői kérdések például a következők: (1) „Milyen összefüggés is van a – nehezen megfogható – vállalati kultúra, és a – nagyon is kézzelfogható – üzleti eredményesség között?”; (2) „Mit is értünk el azzal, hogy a VKP során tudatosítottuk és kommunikáltuk a tetteinket évek óta háttérből meghatározó értékeket?”; (3) „Miért is kéne tovább foglalkozni a vállalati kultúrával?”.

Ezekre az implicit kérdésekre ugyan sokféle pozitív, explicit válasz is született (erről szólt a VKP tartalmi/szándékolt jelentése rész), de az interjúk más részeiben megfogalmazódott a vállalati kultúra és a vállalati teljesítmény kapcsolatának bizonytalansága is. A következő témák ugyanezt a kettősséget viszik tovább, kibontva és árnyalva, hogy e dilemma milyen konkrét módokon nyilvánult meg a Vállalati Kultúra Programban.

Belső elköteleződés és intézményesülő felelősség: az „értékgazdaság”

A felsővezetői jelentésvilágban legegységesebben talán az „értékgazdaság” fejezi ki, hogy a Vállalati Kultúra Program él, s mind a mai napig fontos. Saját elkötelezettségük és felelősségvállalásuk is leginkább ezen a felvállalt szerepen keresztül definiálódott. S mivel a fontosságot és az elköteleződést a külvilág felé is kifejezi, az „értékgazdaság” szimbolikus

értelemben is lényeges. Nem véletlen, hogy a felsővezetők közül előbb-utóbb mindenki kitért arra, hogy minden igazgatósági tag – így ő is – felelősséget vállalt egy-egy (vagy több) vállalati érték „gondozásáért”.

De a VKP-ban volt előzménye, korábbi példája is a konkrét értékek melletti személyes fellépésnek. Az indító felsővezetői workshopra néhányan például személyes „diadalukként” emlékeztek vissza: itt a felsővezetői csoporttal sikerült elfogadtatniuk egy – számukra különösen fontos – vállalati értéket.

Az, amire én a legbüszkébb vagyok, egy kultúra érték, amit én nem engedtem, hogy kitakarítsanak a rendszerből, – ez az „Együttműködés”. És olyan büszke vagyok rá, hogy a cég működése során az egyik legfelkapottabb értékévé vált, ott, ahol – különösen a funkcionális szervezetek között – erős érdekellentét van, és keresni kell a közös, jó megoldást. S az, hogy nekünk együttműködve kell működünk ... nemcsak a saját érdekeimet kell néznom, hanem igen is befogadó figyelemmel a másik véleményét és az ő látásmódját is meg kell hallgatnom. És az együttműködésnek nincs alternatívája, nem lehet lehúzni a kommunikációs falakat, és utána „nem érdekel, úgy csinálod, ahogy akarod” – ez sokszor előjön.

(kutató) Ezért te kardoskodtál, hogy ez maradjon?

Erre büszke is vagyok és elmondom, hogy ez az én értékem. (felsővezető)

Egy másik felsővezető a „Munkatárs-központúság”-ért küzdött:

Én magam tuszmákoltam bele azt a pontot, úgy emlékszem rá, hogy Munkatárs-központúság, hogy a kollégák – azért én nagyon küzdöttem. ... A probléma miatt gyömöszöltem bele, és nagyon bánom, hogy a Munkatárs-központúságban léptünk a legkevesebbet előre. (felsővezető)

Nem véletlen, hogy miért éppen amellett az érték mellett szállt valaki síkra: az adott érték-kategória olyan célt/problémát fejezett ki, amely leginkább az ő számára volt fontos, amelynek megoldásában leginkább ő volt érdekelt. A második idézetből egyértelműen kiderül az adott értékkategória „probléma-karaktere”, de az első esetben is hasonló a helyzet⁶⁴. Ebből viszont az is következik – s erre is utalt mindkét vezető –, hogy azért éreznek sikerélményt, mert korábbi „saját céljuk/problémájuk” így immár „közössé” vált. Az értékek melletti

⁶⁴ Az „Együttműködés” fontosságának háttérében a biztosítócégek, s így a TÁRSASÁG-ra is jellemző „beépített konfliktus” áll, vagyis, hogy a meghatározó területek – értékesítés, ügyvitel, szakosztályok – részben ellenérdekeltek, s ezért sokszor akadozik az együttműködés. Az idézett felsővezetővel készített interjú jelentős része e belső ellenérdekeltségről szólt, melyet, mint problémát, legerőteljesebben mindig ennek a szakterületnek a képviselői fogalmazták meg számomra. A „beépített konfliktus”-ról lásd még a felsővezetői kontextusról szóló részt.

határozott kiállítás így mindkét esetben szólt a közös felsővezetői/szervezeti jelentésvilág alakításának, a saját érdek érvényesítésének képességéről is.

Az „értékgazdaság” – egy-egy érték tudatos gondozása adott Igazgatósági tag részéről – a VKP-t hivatalosan lezáró felsővezetői workshopon alakult ki. A felsővezetők így formálisan, hivatalosan is elköteleződtek, értékgazdai felelősséget vállaltak. Mivel ez egy fontos mozzanat, érdemes felidézni a felsővezetők értékgazdává válásának mikéntjét.

Az értékek egymás közötti elosztásánál a hivatalos elv az volt, hogy olyan vállalja a felelősséget, aki a leginkább képes az érték gondozására (pl. leginkább az ő területét érinti; az ő kezében van a legtöbb „vezetői eszköz”). Az önkéntes választás is lényeges elv volt, s a vezérigazgató szerint ez maradéktalanul meg is valósult. De (részben) eltérő interpretációval is találkoztam. Az egyik felsővezető például a következőképp élte meg az értékek elosztását (az anonimitás érdekében töröltem a konkrét érték megnevezését, és az arra utaló részeket):

(kutató) Ezeket te választottad, vagy hogyan történt?

Hát ezek jutottak nekem. ... [A]zért, mert gondolom mindenki úgy gondolja, hogy az [adott érték] területén nekem van tennivalóm. Valószínűleg ezért juthatott nekem. ... [M]eg kell lennie az eszközrendszerednek, hogy te azért tudjál tenni. ... Én nekem ezek megfelelnek. Lehet, hogy másokat is el tudtam volna fogadni, hogy azokat majd én gondozom, de... ezeket más nem tudta volna jobban csinálni. Nekem van meg az eszközrendszerem, hogy ezen a területen sokat tegyek. (felsővezető)

Az idézetből látszik, hogy az érintett felsővezető nem saját választásaként emlékszik vissza az értékek elosztására. Azonban az is látszik, hogy alapvetően elégedett a helyzettel, meg tudja indokolni önmagának, hogy miért így a jó (kognitív disszonancia), és azonosulni tud a gondozására bízott értékkel.

Az értékgazdává válással tehát a felsővezetők személyes felelősséget vállaltak a VKP során kijelölt értékek erősítésére, e kívánatos célok előmozdítására. Ez egyben azt is jelentette, hogy az általuk képviselt szakterületi, ágazati stb. felelősség – helyi szóhasználatban a „reszort”-felelősség – mellé egy további, az értékgazdaságból fakadó felelősségi terület került. Míg azonban a reszort-logikából értelemszerűen kell következzen a munkamegosztás és a speciális felelősség (hiszen a közös vállalati felelősség mellett egy adott felsővezető elsősorban saját reszortjáért felel), addig a vállalati kultúra-értékeknél ez a széttagolás és kizárólagos figyelem nem volt kívánatos.

Minden vezető a saját területén *minden érték* megvalósulásáért, tudatosításáért felelős. (Emlékeztető - VKP záróműhely, 1. megjegyzés – kiemelés tőlem, G.A.)

Mindezek után kíváncsi voltam, hogy a felsővezetők vajon milyen alapon adtak jelentést az egyes vállalati értékeknek. *Vajon mindenki minden értéket egyformán ítelt meg? Vagy az általa gondozott érték fontosabbá vált számára?*⁶⁵ Az elemzés során saját véleményük mellett (szöveghű elemzés) azt is figyeltem, hogy maguktól mely értékekről beszéltek szívesen, s melyekről nem beszéltek egyáltalán (kritikai elemzés).

Egyrészt az derült ki, amit a hivatalos megfogalmazás ellenére is természetesnek tartottam: általában mindenki részletesebben tért ki arra az értékre, amiért ő vállalt felelősséget. Meglepődtem viszont azon, hogy az értékgazdaként elvállalt értékek fokozatosan „saját érték”-ké, míg mások számára „az ő értékévé” váltak. *Értelmezésemben ez nem pusztán fogalmazási kérdés; e nyelvi jelenség jellemző szemléletet, gondolkodásmódot is mutat. Azaz, az értékgazdai felelősség felsővezetői „territóriumokat” definiált.* Ebből néha hatásköri zavar is keletkezett, például annak kapcsán, hogy kire tartozik a szervezet alsóbb szintjeiből érkezett felvetések megválaszolása. A következő idézetben a vezérigazgató hasonló jelenségre utal.

...[Ú]gy érzem, hogy mindenki azonosult ezzel a projekttel, ezzel a témával, és semmi különösét vagy kivetni valót nem találtunk – mindenki szeretné a saját értékét még tökéletesebbnek látni, megvalósulni, úgymond.

(kutató) Ez miből látszik?

Ez abból látszik, hogy mindenki a kapacitásának megfelelően erősíti az értékeket, és mindenki tud azonosulni azzal az értékkel, ami hozzá tartozik. Kétség nélkül – illetve amikor valami változást akarunk eszközölni, akkor van: „Ez az én témám, ez nem a tiéd, ez az enyém” – tehát azonosul vele.

(kutató) Ez jelenthetné akár azt is, hogy „Ne avatkozz az én ügyembe!”.

Ez jelentheti azt is, ez azt is, nem: azt jelenti. De azért nem egy üres kérdésnek vélelmezem én, hanem egy tartalommal telt kérdésnek. „Ez az enyém, ezzel én foglalkozom, ezt én csinálom, ne avatkozzál bele!” ... Én azt gondolom, hogy ez egy tartalommal teli elhatárolás. (vezérigazgató)

Látható, hogy – másokhoz hasonlóan – ő is természetes jelenséggé értékeli ezt a jelenséget. Sőt, számára mindez éppen a felsővezetői elkötelezettséget példázza. Mi lehet az oka ennek? Véleményem szerint talán azzal magyarázható, hogy itt is érvényesül a „reszort-logika”, a „reszort-gondolkodás”. Még akkor is, ha ez egyébként ellentmond a záró workshopon kimondott hivatalos elvnek (a hivatalos logikának). A reszort-logika általános jellemzője a

⁶⁵ Ide kapcsolódó, legalább ennyire fontos kérdés, hogy az „érték fontossága”, az „érték melletti elköteleződés” konkrétan mit jelent számukra, az miben érhető tetten. Ezt nem most, hanem a következő témánál tárgyalom.

felsővezetői jelentésvilágnak, s a TÁRSASÁG kultúrájának is (lásd a felsővezetői/szervezeti kontextusról szóló részt, különösen a „beépített konfliktusok” kapcsán).

Nem mellékes, hiszen a többiek számára mintaadó lehet, hogy a vezérigazgató is hasonlóképp, szinte kizárólagos felelősségként értelmezi a rábízott vállalati érték gondozását.

... [A] múlt héten külföldön voltam, és egy jó eredményről szerezünk információt, amit megírtam minden munkatársnak ... S beleírtam, hogy „Örülök, hogy a számítástechnikai rendszerünk lehetővé teszi, hogy a külföldi képzésem során is értesülhettem erről.”. S ezzel azt akartam sugallni, hogy „gyerekek, én tanulok”. Mindenki vonja le belőle azt a következtetést, ami rá tartozik. *Én a "Tanuló szervezet"-ért vagyok felelős.* (vezérigazgató – kiemelés tőlem – G.A.)

A felsővezetői jelentésvilágban tehát az értékgazdaság a vállalati kultúra fontosságát és a felső vezetés elkötelezettségét szimbolizálja, s ennek nem mond ellent egy-egy érték preferálása más értékekkel szemben. *S így érdekesen alakul a „közös értelmezés” a felsővezetői csoportban: a felsővezetőknek ugyan nem teljesen közös az értelmezése arról, melyik érték is a legfontosabb (hiszen a „saját értéke” általában mindenkinek fontosabb), az viszont közös értelmezés, hogy ez nem baj, sőt, hogy ennek így kell lennie.*

De a reszort-logika mellett egy másik, legalább ennyire erőteljes elv is érvényesült a tíz érték fontosságának megítélésekor. S ebből a szempontból közös a felsővezetői értelmezés. A VKP során és az utána következő időszakban ugyanis egy nagyjából elfogadott preferencia-sorrend alakult ki a tíz érték között, „fontos” és „kevésbé fontos” értékekkel. Legalábbis erre utal, hogy az interjúkon zömmel csak 3-4 értékről volt szó, a többiről az interjúalanyok hajlamosak voltak „megfeledkezni”. Amint a következő idézetből kiderül, elvileg ugyan minden érték egyformán fontos, a valódi súlyt, úgy tűnik, mégis praktikus megfontolások döntenek el. Leginkább az, hogy az adott érték sérülése komoly fennakadást jelent-e a működésben és/vagy a szervezet sikerességében.

Szerintem ez így együtt fontos. Mindegyik fontos, nem mernék kiválasztani egyet sem. Egy-egynek a hiánya az viszont nagyon fontos. Tehát amikor nincs, akkor jövünk rá, hogy milyen fontos, hogy legyen. Amikor van, akkor az úgy természetes, és azzal együtt élünk, de abban a pillanatban, hogy nincs mondjuk egy ügyfélorientált megközelítése egy témának, abban a pillanatban rögtön égnek a telefonok, és az ügyfelek rögtön megjegyzik, hogy ez nem elég ügyfélbarát megoldás. (felsővezető)

Nem véletlen tehát, hogy leggyakrabban miért éppen a „Munkatárs-központúság”, az „Ügyfélközpontúság” és az „Együttműködés” elnevezésű értékekről – és az ezekhez kötődő konkrét problémákról – volt szó. *A felsővezetők számára azok az értékek váltak különösen fontossá, amelyek „húsbavágóak”: direkt módon köthetők a napi gyakorlathoz és a szervezet*

sikerességéhez, ezért sérülésük közvetlen, érzékelhető problémát okoz⁶⁶. Ugyanez magyarázhatja, hogy mely értékek szorultak a háttérbe – pl. a „Tudatos társadalmi szerepvállalás”, a „Tudatos változás” vagy a „Tradíció”. Ezen értékek „másodrendűségét” interjúalanyaim vagy explicit módon is kifejezték, vagy egyszerűen csak nem beszéltek róluk. Szélsőséges esetként még az is előfordult, hogy az egyik ilyen „értékét” maga az értékgazda is elfelejtette, s az csak hosszas gondolkodás után jutott egyáltalán eszébe.

A VKP-ban megfogalmazott értékek közül tehát csak azok válhattak fontossá, amelyek jól kapcsolhatók a mindennapi működéshez, a sikerességhez. A legutóbbi idézetet olvasva azonban felmerülhet bennünk egy általánosabb kérdés/kétség is: vajon egyáltalán a kultúra-értékek-e a fontosak a felsővezetők számára? A VKP nélkül vajon nem lenne például a fenti felsővezetőnek ugyanennyire lényeges, hogy az ügyfelek elégedettek legyenek? *Értelmezésemben itt leginkább tehát arról van szó, hogy a megszületett érték-kategóriák megnevezhetővé tették a sikeresség kulcsterületeit, s még inkább, hogy megnevezhetővé tették a legfőbb problématerületeket.* Bár fogalmi szinten a többi érték-kategória is bekerült a felsővezetői jelentésvilágba, csak ezek töltődtek fel valódi, lényeges tartalommal.

S mindezek után érdemes visszatérnünk a VKP tényleges fontosságát firtató korábbi kérdésre. Az értékgazdaság kapcsán konkrétan az a kérdés, hogy *az értékgazdai tevékenység mennyire vált a felsővezetői gyakorlat, a mindennapok fontos, szerves részévé.* A következő idézet rávilágít az értékgazdai szerephez fűződő ambivalens viszonyra.

Én ott érzem egy picit, hogy sérült ezeknek a kulturális értékeknek a gondozása, hogy a cég úgy döntött, hogy vannak kultúragondozó igazgatósági tagok, akiknek – akárhogyan is szépítjük –, ez a 77. nyakláncuk, amit a hátukra akasztottak. Na most, hogy milyen időszakát éli az igazgatósági tag, hogy most épp egy [prompt feladatot] bonyolít – nagyon nehéz akkor azon gondolkodnia az 55. percben, amikor 40 percig az [egyik ügyfelével] vitatkozott, hogy: „Akkor mit is tettem ma én a kultúra ápolásáért?”. Vagy ha [egy nagy, átfogó feladattal] foglalkozom, mondjuk két hónapon keresztül intenzíven, napi 12 órában, akkor nagyon nehéz nekem arra gondolni, hogy: „Jó-jó, van nekem x darab értékem, ezt megfelelően ápoltam?”. Ehhez kellenének akciók, amiket az igazgatósági tagok a kultúraápolás miatt megfogalmaznak. Na most, a prioritásuk – azért azt be kell vallanunk – azok mögött van, amik financiálisan azonnal megjelennek a cég számaiban. Viszont ezek [a vállalati értékek] fontosak lennének, mert hosszú távon ez garantálja, hogy jó irányba menjünk. Tehát én itt látok egy pici szűk

⁶⁶ Érdekes viszont a „Tanuló szervezet” érték megítélése, melynek értékgazdája a vezérigazgató. A „Tanuló szervezet”-ről való diskurzust egyfajta „késleltetés” jellemezte: a legfontosabb három érték között ugyan nem került elő, de előbb-utóbb mégis mindenki megemlítette. Ezt kétféleképpen tudom értelmezni: 1. A „Tanuló szervezet”, mint téma, ugyan nem annyira húsbavágó, mint a fent említettek, súlyát mégis megadja az, hogy sokat hallani róla, sok kezdeményezés köthető hozzá; 2. Az érték súlyát leginkább az adja meg, hogy a vezérigazgató szívügyének tekinti, ezért „nem illik” kifelejteni. A „Tanuló szervezet” gyakorlati megvalósulását ért több kritika alapján nekem a második értelmezés tűnik érvényesebbnek; s ebben az értelemben így az a felsővezetői csoport belső dinamikájáról szól.

keresztmetszetet, hogy azért az operatív problémák megoldása a beidegződések miatt még mindig előrébb tart, mint a kultúra értékek ápolása. (felsővezető)

Az idézet sok szempontból magáért beszél, és általános felsővezetői tapasztalatot tükröz. Az értékgazdai felelősség egy plusz feladat, nem szerves része a mindennapok (operatív) alaptevékenységének. A felsővezetői napirendben a pénzügyi eredményt közvetlenül érintő feladatok az elsődlegesek; mivel pedig az értékgazdai tevékenység nem ilyen, gyakran háttérbe is szorul. Az idézett felsővezető mindezzel együtt lelkiismeret-furdalást érez, mert fontosnak tartaná a hosszabb távú gondolkodást, amit az értékgazdaság szimbolizál.

Az értékgazdai szerepen túl – annak hátterében – érdemes újra *a vállalati kultúrára* vonatkozó implicit kérdést is megfogalmaznunk: *milyen összefüggés van a vállalati kultúra és üzleti eredményesség között? Mennyire magától értetődő, hogy érdemes erre plusz erőforrásokat (időt, energiát, pénzt, stb.) rászánni?* A következő idézet itt is alapvető ambivalenciát fejez ki.

...Na most ettől [a vállalati kultúra tudatos ápolásától] mi még nem leszünk eredményesek, vagy egy jobb vállalat; még egy csomó minden kell hozzá. Ettől nem leszünk eredményesek, de ennek a hiányával, azt gondolom, hogy biztos, hogy nem lennénk eredményesek. Tehát úgy gondolom, hogy semmi mással nem pótolható, tehát ez kell, de önmagába nem elég.

(kutató) Miért van az szerinted – lehet, hogy ez egy rossz kérdés –, hogy az eredményességhez kulcsfontosságú. Vagy ma min múlik [az eredményesség]?

Jókor kellett, hogy elinduljon a biztosító. Tehát ma hiába indul el csodálatos vállalati kultúrával egy biztosító, lehet, hogy egyszerűen nem tudna felállni. A piac már annyira hallott, lehet látni [hogy a konkurens vállalatok] egyszerűen képtelenek felállni. Lehet ott akármilyen csodálatos vállalati kultúra, nem tud felállni. (felsővezető)

Az idézet fő tétele az, hogy a (jó) vállalati kultúrától önmagában nem lesz sikeres a vállalat. Ugyanezt erősíti meg az idézet harmadik része is – inkább a jó piaci kontextus a meghatározó („lehet ott akármilyen csodálatos vállalati kultúra”). A középső mondatok ugyan a vállalati kultúra kulcsszerepe mellett érvelnek, de a másik két rész szövegkörnyezetében kevésbé tűnnek erőteljesnek, meggyőződés-teliek.

Sőt: egyes felsővezetők néha – és óvatosan – a vállalati kultúráról, mint „túl általános”, „elméleti”, „a mindennapoktól távoli” témáról is beszéltek. Egy olyan témaként írták le, amely egyvalaki – a vezérigazgató – számára értelemszerű és fontos, de a mindennapi problémákra nem ad, nem is adhat megoldást. Ezt egy burkolt kritikaként is felfoghatjuk.

Ez fakad abból, hogy a Péter – végül is ő távol a napi gondoktól ... [őt az] ilyen nagy lélegzetvételi dolgok, mint a vállalati kultúra, tudásmenedzsment stb. [érdeklik]. ...Csak maga a vállalat, ebből, hogy

vállalati kultúra, nem él meg. Ez kell, ez *nagyon kell*, ... De nagyon kellene, hogy foglalkozzunk száz másik dologgal is, ami kell egy vállalatnak ez *egy* dolog, ami jó volt és kellett. De ezenkívül még kellene száz másik is. (felsővezető, kiemelés tőlem – G.A.)

A TÁRSASÁG felsővezetőinek többsége tehát ambivalens módon viszonyul a vállalati kultúra témához, s ez érződött mind a VKP során, mind az értékgazdai tevékenységben. Bár – racionális/kognitív szinten – fontosnak tartják, bizonytalanok abban, hogy mi a szerepe a szervezeti eredményesség növelésében, a szervezeti problémák megoldásában. Fontosságát számukra részben az adja meg, hogy a vezérigazgató szívügye. A VKP felsővezetői megjelenése így ténylegesen és jelképesen is leképezi a felső vezetés belső viszonyait, dinamikáját.

A VKP visszahatása a felsővezetői működésre, a mindennapi gyakorlatra

A visszaható/önirányuló jelentés kapcsán eddig a felsővezetői attitűdöt – a VKP iránti elköteleződést – elemeztem; most a program gyakorlati lecsapódását vizsgálom náluk. A felsővezetői tanulás ebben az esetben azt jelentené, hogy a VKP hatása konkréttá és személyessé/közössé vált: a tíz érték beépült a vezetők szemléletmódjába, döntéseibe, probléma-megoldási rutinjaiba, vezetési stílusába, együttműködéseibe, stb.

Ha azt keressük, hogy a VKP hatására a felsővezetői gyakorlat egyáltalán miért és miképpen módosulhatott, *tudatos önreflexióban* és *tudattalan gyakorlati tanulásban* is gondolkodhatunk. De mindenképp figyelembe kell vennünk, hogy a felsővezetők – önmagukról alkotott képük alapján – már a VKP-t megelőzően is a kíváncsú értékek szerint működtek. Így a VKP visszahatása náluk nem szükségszerűen eredményezett változást: lehet, hogy „csak” azt, hogy még tudatosabbá váltak működésükben. E tudatosulást azonban így is meg kellett előznie a *saját (egyéni illetve közös) működésminták reflektív felülvizsgálatának (tudatos önreflexió)*, s a *meghirdetett értékekkel való összevetésének (konfrontáció)*. Ha erre sor került, az így nyert belátás pedig mégiscsak felvethette a saját (egyéni vagy közös) működésmód változtatásának igényét is. De a tudatos önreflexió mellett kevésbé tudatos folyamatok is elvezethettek a felsővezetői gyakorlat megváltozásához, akkor, *ha a VKP valamilyen konkrét segítséget, „eszközt” adott nekik a mindennapi munkavégzéshez, a problémák jobb megoldásához (tudattalan gyakorlati tanulás)*. Ebben az esetben a program

nem a felsővezetői stílust/működésmintát, hanem a mindennapi rutint, konkrét feladatok megoldásmódját befolyásolhatta.

A továbbiakban tehát e szempontok mentén vizsgálom a VKP felsővezetői lecsapódását. Mivel továbbra is az interjúkon elhangzottak jelentik kiindulópontomat, elsősorban a felsővezetői megfogalmazásokon keresztül – azok szöveghű és kritikai értelmezésével – próbálom kibontani a VKP gyakorlati lecsapódását⁶⁷. Bár ezt a szempontot (témát) már a kezdetektől a VKP-ban megvalósuló tanulás fontos indikátoraként értékeltem, nemcsak az én (kívülről behozott / étikus) témám ez: a beszélgetések során a felsővezetők is többször utaltak a felsővezetői példamutatás jelentőségére, arra, hogy nekik is az értékeknek megfelelően kell működniük. Ennek kifejezéséhez felhasználták a programban tanult „vallott érték-követett érték” megkülönböztetést is.

(kutató) Szerinted kin múltott a program sikere? Azt akartam kérdezni, hogy a Vállalati Kultúra Programban, és azóta, kik a legfontosabb szereplők?

A felsőmenedzsment, ez egyértelmű. Ezek az intuíciók onnan kellene, hogy jöjjenek, és ezeknek az észben tartása abszolút a felsőmenedzsmenté. Tehát ez a – hogy is van: a vallott, meg a követett értékek. Mert hogy ez nem úgy működik, hogy ha ezt egyszer bevittem a rendszerbe, akkor az automatikusan ott él, hanem bizonyos fórumokon állandóan foglalkozni kell vele ... de alapvetően az ember személyes viselkedésében kell, hogy érvényre jusson. ... Nem biztos, hogy ilyen tudatosan, hogy most nekem elő van írva, hogy a következő nap az „X értékkel” kell valamit foglalkoznom, hanem a személyes példamutatásban. Tehát ez a tíz érték, meggyőződésem szerint, nem az utasítás szintjén, hanem a személyes *példamutatásnál* rendkívül fontos. Úgyhogy ennek [a különféle akcióknak] a dokumentálásával nagyon kevés eredményt lehet elérni. Tudniillik ez is nagyon lényeges része ennek a tíz pontnak, hogy innentől kezdve összehasonlítható vagy valamivel. (felsővezető – kiemelés tőlem, G.A.)

Egy másik felsővezető ugyanerre a „hitelesség” fogalmat használta.

Én azt tartom fontosnak, hogy az Igazgatóság ezt hirdeti, mellé áll. Ez az „A”. [viszont] Az egész nem ér semmit, hogyha a cselekedeteivel ezek ellenében tesz. Mondok egy példát: hogyha ügyfélorientált, akkor ne nagyon hozzon olyan döntéseket, amelyek ezzel teljesen ellentétesek. Vagy hogyha én bizalmat hirdetek itt, akkor nem működtethetek olyan rendszereket, ami egy embert ötször kontrollál. Maga a rendszer kialakításnál nem szabad, hogy [a felső vezető] vizet prédikáljon, és bort igyon. S ezt sokkal fontosabbnak tartom, minthogy öt mondatot föl tudjon sorolni, vagy öt akciót, hogy ezt én indítottam az adott kultúraérték eléréseért. Tehát ez az úgynevezett „hitelesség” fontos. A munkatársak a főnökük hibáit napok alatt, percek alatt észreveszik. Az erősségeit soha. A munkatársak nagyon kritikusan nézik a vezetőket. (felsővezető)

Látható, hogy felsővezetőként a vallott elvekkel konzisztens magatartás már csak a külső – munkatársi és vezetőtársi – megítélés miatt is lényeges. Az is kiderül, hogy a VKP sikere szempontjából a hiteles vezetői magatartás a döntő. Vajon a VKP alatt és után a felsővezető

⁶⁷ Míg résztvevő-megfigyeléssel például konkrét magatartásokat tudnék rögzíteni (longitudinális vizsgálat esetén pedig azok változását), most az interjúalanyok által elmondottakból következtetek a gyakorlati lecsapódás mértékére, természetére. Így a „gyakorlati lecsapódást” többek között az jelzi, *ha valamiről önmaguktól beszélnek*, hiszen ez kifejezi, hogy az adott téma bekerült a felsővezetői gondolatvilágba.

működés mennyire volt hiteles, mennyire volt példamutató? S egyáltalán, mit is érthetünk „felsővezetői hitelesség”-en és „peldamutató felsővezetői magatartás”-on a VKP kapcsán? A felsővezetői válasz azon keresztül tárható fel, hogy miként vonatkoztatták önmagukra a VKP-t és a tíz értéket. Mint látni fogjuk, ennek több módja is volt, s ezek nem egyforma súllyal érvényesültek a programban.

Értékgazdai kezdeményezések és intézkedések: korlátozott gyakorlati visszahatás

Mint láttuk, a felsővezetők számára a Vállalati Kultúra Program leginkább saját értékgazdai tevékenységükben öltött testet. Többeknek az értékgazdaságon keresztül értelmeződött a felsővezetői hitelesség és példamutatás is – azáltal, hogy különféle akciókat, kezdeményezéseket és programokat indítottak útra. Az értékgazdai tevékenységet érzékeltető sok példa számbavétele itt fölösleges lenne, de illusztrációképp bemutatok két erről szóló beszámolót, eltérő felsővezetők tolmácsolásában. Az idézetekből látszik, hogy a felsővezetők valóban fontosnak tartják a felhozott akciókat.

Na most, ami még fontos, az az, hogy minden vállalati kultúra érték egy-egy igazgatósági taghoz van rendelve. És ez ügyben azt látom, hogy ők tesznek lépéseket – például az Együttműködés az nálam van. S az Együttműködésben konkrét lépéseket tettünk ... az új versenyrendszerünket ennek szellemében alakítjuk át: amíg eddig a versenyeknek a díjazása, egy-egy egzotikus utazás, arról szólt, hogy az Értékesítés utazik, egy olyan versenykiírást csinálunk ebben az évben, ami arról szól, hogy az Igazgatás, az Ügyvitel [és egy másik terület munkatársai] együtt utaznak. ... Egészen más hangulatú utazás lesz, amikor a vállalat teljes munkatársi gárdája reprezentálja magát, és nemcsak az Értékesítés ... ez az Együttműködésről szól nekem, és ezt én gerjesztettem, miután ez az érték nálam van. De közös értekezleteket kezdtünk el, meg számtalan olyan dolog van, ami arról szól, hogy különböző területeket [összehozzunk].... (felsővezető)

Például az, hogy mi kijelentettük az Ügyfél-orientáltságot, ez meghatározza a jövőbeni fejlesztéseinket. Így nagyon sokszor utalunk vissza, hogy „Igen, a mi egyik nagyon fontos vállalati kultúra értékünk az Ügyfél-orientáltság”. És ennek szellemében alakítottunk át például rengeteg mindent. ... Annak örülök, hogy például az Ügyfél-orientáltság nagyon erős tartalommal itatódik át, és most több ügyfélszolgálati rendszerünket vagy call-center rendszerünket ennek tükrében alakítjuk át ... Senki számára nem kérdés, hogy ezt tennünk kell, mert mi ügyfélorientáltak vagyunk. Ez nem kérdés. Ezt nem magunknak határoztuk meg, hogy legyünk ügyfélorientáltak. (felsővezető)

Nem véletlen, hogy a felsővezetői gyakorlatban a VKP éppen a különféle felsővezetői kezdeményezések és intézkedések révén jelent meg. A VKP záró workshopon is ekként határozták meg az értékgazdai szerepet: „intézkedések révén erősíteni az adott érték vállalati érvényesülését”. De egyébként is, mivel a felsővezetőket össz-vállalati felelősség (is) terheli, elsősorban nagy hatókörű, egyszerre sokakat érintő és tartós hatást eredményező megoldásokban kell gondolkodniuk. Számukra általában is ezek jelentik a felsővezetői akaratérvényesítés legfőbb eszközét.

Az értékgazdai tevékenység a felsővezetői gyakorlat – korlátozott – megváltozását eredményezte, hiszen a VKP nélkül ezen akciók jó részét nem kezdeményezték volna. Viszont kevésbé jelentette felsővezetői magatartásminták / működésminták megváltozását, hiszen inkább egyedi akciók elindításáról volt szó. Emellett az, hogy a VKP leginkább összvállalati intézkedésekben testet öltve hatott vissza a felsővezetői gyakorlatra, *a VKP személytelen megközelítésmódjára / felsővezetői lecsapódására utal. Hiszen (1) felsővezetői értelmezésben a VKP elsősorban nem saját magukra, hanem másokra irányult. Az összvállalati intézkedések célpontjai általában mások: a felsővezetők fogalmazzák meg az intézkedést, és a munkavállalók, a külső ügyfelek, stb. – azok, akikre vonatkozik. Emellett (2) az értékgazdai kezdeményezések jelentős része inkább szakmai természetű volt, semmint, hogy a személyes/közös működés szintjét – szemléletmódot, magatartást, együttműködést – célozta volna meg* (lásd pl. az előző call-centeres példát).

Másként meghozott döntések

Az előző ponthoz szorosan kötődik, hogy egyes döntéseket a VKP (vissza)hatására ma már másként hoznak meg, mint korábban tették volna. Az egyénileg és/vagy az Igazgatóság által közösen meghozott döntésekbe – plusz mérlegelési szempontként – beépültek a vállalati értékek is. Az erre utaló példák ugyan ritkábbak voltak, s akkor is inkább egyedi döntésekről, semmint jellemző döntési minták megváltozásáról szóltak, ezzel együtt a VKP hatására bekövetkező (kisebb) felsővezetői szemléletváltást mutatják. A következő idézetből azonban az is kiderül, hogy nincs alapvető változásokról szó – a másként meghozott döntések mögött racionális mérlegelés is meghúzódhat(na).

Másként lettek olyan döntések meghozva, ami, ha a kultúrához nem illett volna, akkor nem biztos, hogy így születik. Nem lett volna ott a háttérben egy ilyen nagy ...[nevetés]... felkiáltójel, hogy: „Józsikám! Most munkatárs-orientált vagy? Most akarod a piacot kilapátolni!”.

(kutató) Ez nem lett volna szempont?

Segített. Én nem mondom, hogyha valaki nagyon, tényleg ilyen előny/hátrány/veszély/esély - analízist végez, akkor esetleg nem ugyanezt a döntést hozta volna. Lehet, hogy ez ment hamarabb, nem kellett elvégezni. Hát végül is ezek az értékek azok az értékek, amelyeket ha követünk, az üzletben maradhatunk, és egy egészséges vállalatunk lesz. Más módon is ki lehet kristályosítani a helyes utat, de hát ez így jó. (felsővezető)

A felsővezetők elbeszélései alapján az újabb szempontok mérlegelésére többnyire szakmai természetű döntési helyzetekben került sor, személyes működésük, másokkal való együttműködésük kapcsán legalábbis elvétve említették.

Korlátozott gyakorlati segítség a mindennapi munkához

A VKP gyakorlati visszahatása a felső vezetés számára azt is jelenthetné, hogy gyakorlati segítséget kapott a mindennapi munkavégzésben, konkrét eszközöket például feladatai elvégzéséhez, problémái megoldásához, céljai eléréséhez. Természetes, hogy a vezetésnek is igénye van az ilyen segédeszközökre, s igazán relevánssá az válik számára, ami megkönnyíti mindennapi munkavégzését. Volt azonban, aki kételkedett abban, hogy a VKP-ból bármi ilyen eszközt kaptak volna: egy (nem felsővezetői) vélemény szerint a VKP „igazi pluszt” nem jelentett semelyik reszort vezetőjének sem.

A felsővezetők azonban rácsáfoltak erre, igaz nem olyan módon, ahogy arra számítottam. Többen is kiemelték ugyanis a VKP/a tíz érték felsővezetői kommunikációt támogató szerepét; azt, hogy egy olyan *hivatkozási alap*, amellyel alátámaszthatók és indokolhatók a (sokszor már meghozott) felsővezetői döntések, intézkedések.

... De hogyha vannak ilyen kapaszkodók, és ez időnként néhányunknak eszébe jut, és segít a többieknek ebbe az irányba fordulni, akkor ez hasznos lehet. És azt látom, hogy a kollégák számára is rengeteg stratégiai döntést lehet jobban kommunikálni, hogyha a vállalati kultúrára visszautalunk. Hiszen ezek a workshop-ok nagyon szépen végigmentek. Majdnem minden kirendeltség falán fenn vannak a vállalati kultúra értékek. (felsővezető)

A konkrét döntések kommunikációs megtámogatásán túl, összességében mégis úgy láttam, hogy a felsővezetők napi munkavégzésében kevés konkrét segítséget jelentett a VKP, mondandójukban az legalábbis nem jelent meg. Ilyen értelemben tehát a VKP és a 10 érték csak korlátozottan épült be a mindennapi felsővezetői gondolkodásba és gyakorlatba.

A személyes/közös működésbe való beépülés: egyéni és csoportos önreflexió elmaradása

Az indító két idézetben láthattuk, hogy a vezetői hitelességet és a felsővezetői példamutatást – kognitív szinten – a felsővezetők is összekötötték a Vállalati Kultúra Programmal. Más kérdés azonban, hogy az a cselekvésbe, mindennapi működésük szintjére is leképeződött-e.

Valójában ez két kérdés:

1. Vajon felsővezetői értelmezésben egyáltalán kéne-e, hogy a VKP hatására saját működésmódjuk, stílusuk, másokkal való együttműködésük – a vállalati értékekkel összhangban – felülvizsgálatra kerüljön, változzon? Azaz elvárták-e önmaguktól, hogy magatartásuk a program hatására fejlődjön?

2. Vajon a VKP következtében ténylegesen felülvizsgálatra került-e, változott-e a felsővezetői működésmód, stílus, együttműködés? Azaz fejlődött-e a felsővezetői magatartás?

A megfogalmazott két kérdés a „megélt kultúrára” vonatkozik. Egyes felsővezetők számára csak ez jelentheti a hitelessé válást, s így fontosabb is, mint a különféle értékgazdai intézkedések és akciók.

...Tehát mindig van olyan döntési helyzet a cégnél, amikor ezeket a kérdéseket azért fel kell tenni. És ez sokkal fontosabb szerintem, mint néhány kis akciót tenni. Az akciónak ott van szerepe, hogy erre ráirányítja a figyelmet, de *ezek szerint az értékek szerint élni, ahhoz mélyebben kell megérteni ezeknek az értékeknek az igazi jelentőségét.* (felsővezető – kiemelés tőlem, G.A.)

A felsővezető egy felülről-lefelé görbülő oktatási program példájával illusztrálja is, hogy mire gondol:

Nem követelhetem a munkatársamtól azt, hogy ő feszesen, komolyan, alaposan felkészülve vezesse le az ő munkatársainak, ha én nem úgy vezetem le neki. Tehát mondok egy példát: ha én egy-két értekezlet szünetében akarok átesni ezen az anyagon, akkor ezt ő már elő se fogja venni, mert én azt feltételezem, hogy ennek a lendülete mindig fogy, fogy, ahogy halad kifelé a végekre. ... De igen is, én erre nem sajnálom a pénzt, és személyesen moderálom, és magam is felkészülök, kiegészítő programokat szervezek, sőt még reggel is leülök kiértékelni, hogy mit tanultunk, mit viszünk haza. ... Én azért mondom, hogy itt a kultúránál is, – szerintem a kultúra értékek szerinti működés, döntéshozás és vezetőként való viselkedés sokkal fontosabb, mint az akcióknak a kipipálása. (felsővezető)

Ez tehát egy olyan példa, amely pozitív választ ad az előbb felvetett mindkét kérdésre: egyrészt önmagára vonatkoztatja a hiteles, példamutató működést, mint elvárást; másrészt a konkrét esetből a vallott elvekkel koherens működés is kiderül.

Ez az eset azonban inkább a kivétel volt, s nem a szabály. S nemcsak a tudatosabb felsővezetői működés szempontjából volt az (2. kérdés), hanem a tekintetben is, hogy a VKP-nak ez az önirányuló értelmezése egyáltalán megjelent valamely felsővezető elbeszélésében (1. kérdés). Márpedig az elemzés során azt is érdemes figyelnünk, hogy miről NEM beszélnek az interjúalanyok. Nos, a felsővezetők erről, tehát saját működésük tudatosításáról és fejlesztésének igényéről csak elvétve szóltak. A saját magatartás-mintákra való reflexió nagyon ritka volt, az „értékek jobb ápolása” jellemzően további akciókat, újabb intézkedéseket jelentett. Összességében is inkább – a többes számot használva – a közös igazgatósági akciókról szóltak a felsővezetői elbeszélések, saját felismerésekről, tanulásról alig.

Mi a helyzet a *felsővezetői csoport* tanulásával? Hiszen láthattuk, a programindító interjúban a vezérigazgató (is) megfogalmazta a tapasztalati tanulás szükségességét, az Igazgatóság működésére való reflexió fontosságát. A kapott válaszok azonban azt mutatják, hogy ez elmaradt: sem a VKP során, sem utána nem vonatkoztatták saját csoportműködésükre a megfogalmazott értékeket, s ez fel sem merült⁶⁸. Mint ahogy az Igazgatóságban (közösen) az a reflektív kérdés sem vetődött fel, hogy értékgazdakként egyáltalán mit is jelentene a „jó értékgazdai működés”, melyek a szerepből fakadó legfőbb dilemmák, nehézségek.

Mindennek háttérében – más tényezők mellett – persze ott lehet, hogy a felsővezetők alapvetően elégedettek voltak saját működésükkel, azt a meghirdetett értékekkel koherensnek érezték. Bár a hivatalos, vallott szinten fontosnak tartották a hitelességet/példamutatást, saját felsővezetői működésük hitelességének, értékekkel való kongruenciájának megkérdőjelezése és felülvizsgálata nem merült fel. Ezt az interpretációt nem cáfolja, de kissé árnyalja, hogy *egymás magatartását viszont összevetették a megfogalmazott értékekkel*; s néhányan itt tapasztaltak is kisebb hiányosságokat.

Egyesek nem úgy viselkednek, mint azt az értékekben megfogalmaztuk. Velük az együttműködés nem olyan, mint kéne. ... Jelzés kéne az értékgazdáknak, hogyha olyat tesznek, ami az értékeknek ellentmond. (felsővezető)

A felsővezetői csoport én-képe ezzel együtt is inkább pozitív: egymásról általában úgy nyilatkoztak, hogy megfelelően képviselik a hirdetett értékeket, s általában is elkötelezettek a VKP iránt.

Az a benyomásom, hogy jelenleg két tábor áll egymással szemben: egy kis tábor a felsővezetők, akik igyekeznek élővé tenni ezeket az értékeket. Van emellett egy nagy csoport, ők egyelőre várakozó állásponton vannak. (felsővezető)

Szeretném hangsúlyozni, hogy ebben a részben is, csakúgy, mint az eddigiekben, *a folyamat / a jelenség* megértésre törekedtem: annak bemutatására, hogy a felsővezetők miként élték meg a Vállalati Kultúra Programot és folytatását, s miként csapódott le saját jelentésvilágukban (és miként nem). Azaz nem volt célom a felsővezetők minősítése, s a fentieket nem is akként érdemes értelmezni⁶⁹.

⁶⁸ Bár most a felsővezetői csoport tanulása van a fókuszban, természetesen itt különös erővel felmerül a külső tanácsadók szerepe, tevékenysége, felelőssége is.

⁶⁹ Az interpretatív megközelítés egyébként is figyelmeztet: a helyi jelentésvilág kontextusában, „onnan nézve” egyébként is „éppen az a természetes, ahogy ők értelmezik”.

A kultúra-értékek gondozása: belső meggyőződés versus külső megfelelés

A korábbiakban már láthattuk, hogy a felsővezetők számára saját értékgazdai szerepük elsősorban különféle intézkedések és akciók megvalósításaként értelmeződött. Az is kiderült, hogy ez plusz feladatként adódott hozzá sok más, reszort-irányítói és össz-vállalati felelősségükhöz, miközben – úgy tűnik –, gyakorlati oldalról kevés segítséget jelentett a mindennapi munkavégzésben. A kultúra-fejlesztésnek emellett inkább közvetett, hosszú távú haszna van, míg direkt módon nem hat a (rövidebb távú) pénzügyi eredményességre, ami viszont elsőszámú prioritás. Érthető, hogy komoly dilemmaként merült fel, miként is tudják ezt az új, extra feladatot (is) megfelelően ellátni. A kérdést interjúalanyaim önmaguktól vetették fel, definiálva a most kifejtésre kerülő témát.

Az elsődleges dilemma az, hogy a kisebb léptékű, jól azonosítható akciók-e a megfelelőbbek, vagy belefogjanak nagyobb, átfogó kezdeményezésekbe. A kisebb akciókat könnyebb „kipipálni”, hiszen egyszerűbben megvalósíthatók, látványosabbak, és a célcsoportok felé is jobban kommunikálhatók. Az értékgazda számára is „kifizetődőbb”, hiszen azt érezheti, hogy valóban tett valamit a gondjaira bízott érték ápolásáért, végső soron a vállalati kultúra fejlesztéséért. Ez fontos akkor, amikor egyébként is van némi lelkiismeret-furdalás az emberben – amire beszélgetőtársaim közül többen is utaltak. A nagyobb, átfogó kezdeményezésekkel más a helyzet: mivel itt rendszerek és struktúrák átalakításáról lenne szó (pl. új szervezeti egység létrehozása), ez sok plusz feladatot és problémát rak az értékgazda vállára. Ráadásul az eredménye sem olyan biztos, nem is olyan látványos, így nehezebben kommunikálható. Hosszú távon mégis ez a hasznosabb a vállalat számára – legalábbis a következő idézetben ez fogalmazódik meg.

Tehát elvezet ez a típusú gondolkodás oda, hogy nagy horderejű akciókat indítasz el, de nagyon nehéz a pipát mellé tenni, hogy azt én megcsináltam. Hanem elkezdted csinálni. Na most nagyon egyszerű lenne a munkatársaknak írni egy levelet, hogy „Holnaptól az ügyfelekkel barátságosabban kell tárgyalni!”. És akkor ezt ki lehetne pipálni. Itt meg millió problémát veszel a nyakadba, hogy akkor most ki legyen az, hogy legyen, hogy tartjuk nyilván, egyebeket, és nehéz kimutatni, hogy: „Na, én ezt megcsináltam!”. Nem csináltam meg, csak csinálom. Lehet ilyen kis horderejű pici kis akciókat indítani, ami lehet, hogy a munkatársak számára még egyértelműbb üzenetet is hordozna, de lehet, hogy általa a cég maga nem lenne jobb. Mert amint ez nincs ott, a hatás elkezd újra csökkenni. Míg a másik esetben csak létrehoztam [egy] idegrendszeri pályát, ami működik, hosszan és tartósan. (felsővezető)

Az idézett felsővezető preferenciája ugyan egyértelmű, de valódi dilemmaként fogalmazza meg a kérdést, már csak azért is, mert látja: mindkét értékgazdai gyakorlatra lehet példát

találni. Márpedig természetes, hogy a felsővezetők szeretnék megfelelni felvállalt feladataiknak

Az elsődleges dilemmának azonban van egy *mélyebb, rejtettebb vetülete* is; erre a felsővezetők közül néhányan, s csak burkolt módon utaltak (viszont mások egyértelműbb megfogalmazásai segítették az értelmezést). *A látszat-intézkedésekről van szó. Kialakult ugyanis egy olyan felsővezetői gyakorlat is, melyet inkább a külső elvárásoknak való megfelelés motivált, mint a belső készítés a vállalati kultúra valódi fejlesztésére.*

Belülről jövő készítés esetén kifejezetten a vállalati kultúra fejlesztésére indít a felsővezető akciókat – olyanokat, melyekre egyébként nem került volna sor, illetve, melyeket emiatt jelentős változtatásokkal valósítanak meg (pl. már korábban eldöntött programok átalakítása, rendszeresen ismétlődő intézkedések újragondolása). *A külső megfelelés által vezérelt magatartás* ehhez képest azt jelenti, hogy már korábbról létező, vagy már egyébként is tervezett intézkedéseket „adnak el” a vállalati értékek gondozásaként. Többen is a „címkézés” fogalmat használták erre. De az interjúkon magam is találkoztam több olyan felhozott példával, amely „gyanús”-nak tűnt számomra, s explicit rákérdezés esetén kiderült, hogy ezek az akciók valóban nem csak a VKP-hoz kapcsolódnak. A definiált tíz vállalati érték erre a „címkézésre” egyébként lehetőséget is ad, hiszen – mint arra már egy felsővezető is utalt – közülük több is az üzleti racionalitást „mondja ki”, kultúra-érték formájában (pl. Ügyfélközpontúság, Piacorientáció). Végül is alapvetően az adott értékgazda belső elköteleződésén (és a külvilág elvárásain) múlik, hogy egy-egy akció kezdeményezésekor „tényleg” a vállalati kultúra fejlesztése lebeg-e a szeme előtt, vagy inkább a látszatot kívánja fenntartani.

Egy-egy akcióról „kívülről” természetesen nem lehet eldönteni, hogy melyik kategória, de itt nem is ez az érdekes. Számomra továbbra is a felsővezetői jelentésvilág megértése a fontos. Márpedig az kiderült, hogy a felsővezetői logika részeként megjelentek a látszat-intézkedések, vagy legalábbis az a gondolat, hogy az értékgondozás ilyen módon is lehetséges. De ne zárjuk ki, hogy egyéb leterheltségeik mellett egyes felsővezetőkben „valóban” felerősödhetett a formai megoldásokra való készítés.

Mindig van alternatíva, hogy mit választok, hogy most mit végzek el. ... Biztos, hogy el lehetne menni olyan irányba is, hogy az ember, amit amúgy is megcsinál, utána elkezd kipipálni, hogy ez ennek, ennek felel meg. Én az ilyet nem szívesen csinálom, mert saját magamnak nem hazudok, ha azt kell tenni, akkor már régen rossz.

(kutató) Nem zárod ki, hogy ez mással előfordul?

Nem zárom ki, hogy mással előfordul. Én inkább elvállalom, hogy nem csináltam meg.

(kutató) Miért kell neki – magának kell igazolnia, hogy amit csináltam, az tulajdonképpen a kultúra? Vagy pedig másnak kell?

Szeretné a lelkiismeretét megnyugtatni.

(kutató) Ez egy önigazolás, vagy a rárótt feladatok bemutatása a főnökének vagy felettesének?

Nem is, inkább az, hogy mindenkinek van a reszortból adódó feladata, a projektvezetésekben adódó feladata, a stratégiai folyamat-felelősségből adódó feladata, és hát van neki ez a kulturális rendszerből adódó saját felelőssége, amit úgy elosztottunk egymás között. Az ember ugye igyekszik ennek megfelelni, de hát amikor becsap az istennyila, ... akkor az ember kevésbé tud erre koncentrálni... [nevetés]

(kutató) De szokott lenni ilyen ránézés ...?

Shoktunk erről tárgyalni az Igazgatóságon, hogy ki mit végzett. ... Akkor elkezd gondolkozni: „Na volt-e olyan, amit én csináltam? Ó, hát ilyen volt!”. A másik meg azt mondja, hogy „Hát még nem csináltam meg, de már vannak jó elképzeléseim, csak hát a prioritásban más irányába mentem, ez a szokásos munkahelyi dolog”. (felsővezető)

A fenti idézetben fontos észrevenni, hogy a felsővezető elsődlegesen a „saját lelkiismeret megnyugtatásával”, azaz a felvállalt felelősség ellátásának (belső) igényével magyarázza a kialakult magatartásformákat. Minderre viszont ráerősíthet, hogy az Igazgatóság elvárásainak is meg kell felelni.

A felsővezetők elbeszéléseiben mindkét felsővezetői magatartásmintára akadt példa. Sőt volt, aki magán az interjún gyakorolt önkritikát, elvállalva a „nem-teljesítés” felelősségét. Például az a felsővezető, aki a kultúra-téma iránt eredendően elkötelezett volt, s aki az érett, felelősségvállaló magatartás fontosságát is gyakran hangsúlyozta.

... de ez nem azt jelenti, hogy ezek az értékek meg is valósulnának, hogy ezek a gyakorlatban is ugyanennyire prioritás lennének. Itt elég erős hiányosságok vannak ... Én magam vagyok az Igazgatóságon belül az [X érték] gazdája, és tényleg egy kicsit elmaradásban vagyok. ... De mint menedzser is sok hibát követtünk el a kommunikációban – mi is emberek vagyunk... [nagy kivárás, sóhajlás] ... Nobody is perfect.... (felsővezető)

Más felsővezetők számára viszont úgy tűnik, kevésbé volt magától értetődő a felelősség ilyen felvállalása, ők mindenképp teljesíteni szerették volna az elvárásokat. Beszélgetőtársaim közül – másokról(!) – legalábbis többen így gondolták. Azaz a valódi vezetői elkötelezettség legfőbb indikátora nem önmagában az, hogy ki mennyi akciót indított értékgazdaként; sőt, akár az is elképzelhető, hogy kisebb értékgazdai elkötelezettség mellett is sok, könnyebben „kipipálható” akciót indított valaki.

Csak emlékeztetésképp: céloom most sem a minősítés, hanem továbbra is a felsővezetői jelentésvilágot mutatom be. S úgy tűnik, hogy a felsővezető jelentésvilágra a VKP oly módon is visszahatott, hogy a tényleges akciók mellett a látszat fenntartását szolgáló tevékenykedés is megjelent. De a VKP visszaható/önirányuló jelentései alapján ez természetes is, hiszen az adott felsővezetők számára ez önmaguk és a külvilág megnyugtatását biztosíthatta, miközben nagy kárt ezzel nem okozott.

Nemcsak az adott vezető belső elkötelezettségétől, hanem a számára releváns kontextustól is alapvetően függhet, hogy melyik megoldást választja. Nem mindegy, hogy közvetlen környezete mit fogad el, mit jutalmaz, mit utasít el. Az értékgazdai tevékenység (és általában a felsővezetői felelősség) szempontjából *az Igazgatóság tekinthető ennek a releváns kontextusnak*⁷⁰. De vajon mi volt egymás felé az elvárás: elég volt-e, ha az értékgazda „fel tudta mutatni” az akciókat, vagy fontosabb volt, hogy tetteinek belső motívuma és/vagy „valódi” tartalma legyen. Ilyen szempontból sokatmondó a következő felsővezetői vélemény.

Szerintem mi a tetteinkben jobban követjük ezeket az értékeket, csak mivel ezt nagyon nehéz számon kérni, vagy definiálni, hogy akkor az mit is jelentett, ezért csinálgatunk ilyen kisebb akciókat, amit könnyű ... Kisebbség, de jobban fel lehet írni a zászlóra. A másoknak van jóval több haszna. ... Azzal [az Igazgatóságon] kevésbé foglalkozunk, hogy ... mit tettem a munkám során másként. Hanem inkább azt nézzük, hogy milyen akciót indítottunk. Szerintem a másik fontosabb. (felsővezető)

A felsővezető elmondása alapján az a furcsa helyzet alakult ki, hogy ugyan a követett magatartásuk alapvetően összhangban van a vallott elveikkel (a kívánatos értékekkel) egymás között elsősorban mégis a könnyebben „mérhető”, kézzelfoghatóbb, „zászlóra írható” akciók váltak mércévé. Ez értékekkel koherens (hiteles) magatartás és/vagy a nagyobb ívű intézkedések viszont kevésbé kerülnek elismerésre. A szavakból az is érződik, hogy az idézett felsővezető ezt nem helyesli. Ráadásul valódi dilemmát okozhat az értékgazdai felelősség értelmezésében, s ez így hangozhat: „Akkor teszek-e jobbat, ha eleget teszek a – könnyebben teljesíthető, egyben jutalmazó – külső elvárásoknak, vagy akkor, ha mindezek ellenére „valódi” akciókat kezdeményezek, mert ez a belső meggyőződése?”⁷¹

S itt ismét csak a vezérigazgató szerepét kell kiemelni, hisz’ láthattuk, a VKP leginkább az ő szívügye volt. Többek véleménye szerint az Igazgatóságban egyébként is ő a meghatározó.

⁷⁰ Természetesen a szervezet (az alsóbb szinten dolgozók), illetve az ügyfelek is jelenthetnék ezt a fő kontextust. De amint kiderült számomra, az alsóbb szinteken már magáról az „értékgazdaságról” sem volt információ. Így nem nagy merészség azt állítani, hogy az értékgazdai szerep szempontjából nem ez, hanem az Igazgatóság volt a releváns kontextus a felsővezetők számára (azaz kölcsönösen egymás számára).

Éppen ezért perdöntő lehet, hogy ő milyen elvárásokat támaszt az értékgazdákkal szemben (beleértve a saját magával szemben támasztott elvárásokat is). Mivel azonban erről nincs közvetlen információ, csak azt konstatálhatjuk, hogy – saját elmondása alapján – ő nem érezte ezt a kettősséget, teljesen elégedett volt a felsővezetői elköteleződéssel. (Igaz, a következő idézetből némi bizonytalanság is kiérezhető, s így lehet, hogy inkább a vágyott, mintsem az ténylegesen érzett felsővezetői azonosulásról kapunk információt).

[Arra a kérdésre válaszolva, hogy megítélése szerint a jelenlegi Igazgatóság mennyire – hány százalékban – köteleződött el a VKP és a vállalati értékek iránt]

Nem tudom megmondani, szerintem nem volt, azt kell mondjam; ennek ellenére azt mondom, hogy száz százalék. Miért ne mondhatnék száz százalékot? Száz százalék!

(kutató) Mondjad azt, amit mondanál.

Száz százalékot mondok, mert teljesen, mert úgy érzem, hogy mindenki azonosult ezzel a projekttel, ezzel a témával és semmi különösét vagy kivetni valót nem találtunk. Mindenki szeretné a saját értékét még tökéletesebbnek látni, megvalósulni.

Összefoglalva: az értékgazdai tevékenység fő fókuszát jelentő különféle akciók *lehetnek nagyobb vagy kisebb; illetve tartalmi vagy látszatot fenntartó intézkedések*. A jól megragadható akciók sok szempontból „jutalmazóbb” hatásúak: (1) az értékgazda láthatja saját erőfeszítéseinek eredményét; (2) az érintettek számára kézzelfoghatóbb, látványosabb; (3) ráadásul a felsővezetői körben is, s a vezérigazgató által is elsősorban ezek kerülnek elismerésre. De azokban az értékgazdáknak, akik belső elköteleződése nagyobb, és inkább a tartósabb hatású megoldásokban gondolkodnának, kialakulhat egy belső dilemma saját szerepükkel, felelősségükkel kapcsolatban. Úgy tűnik, számukra semelyik megoldás nem jutalmazó.

A vállalati kultúra, mint retorikai eszköz az érdekérvényesítéshez

A Vállalati Kultúra Program felsővezetői visszahatását elemezve most egy olyan értelmezést mutatok be, amely már rögtön a legelső interjún felmerült – beszélgetőtársam vetette fel, s érvényességét később mások is megerősítették. Nem csoda ugyanakkor, hogy ezt senki sem önmagára, hanem másokra vonatkoztatta: a szervezeti valóság nehezen felvállalható dimenziója ez, hiszen a szervezeti érdek, az érdekérvényesítés és a szervezeti politizálás jelenik meg benne. Bár a VKP felsővezetői lecsapódásának és felsővezetők általi

⁷¹ saját megfogalmazásom, explicit módon senki nem mondta így.

„felhasználásának” nem ez a legjellemzőbb formája, része annak, ezért fontosnak tartottam bemutatni.

Korábban szoltam arról, hogy a VKP ugyan kevés gyakorlati segítséget jelentett a felsővezetők mindennapi munkavégzéséhez, egy konkrét alkalmazása mégis kialakult: a vállalati értékek hivatkozási alapként kerültek felhasználásra – egy-egy felsővezetői döntés alsóbb szintek felé történő indoklására, alátámasztására. Retorikai eszközként az értékek azonban nemcsak az alsóbb hierarchiaszintek felé, hanem az egymás felé irányuló kommunikációban is alkalmazhatóak: a felsővezetők felismerték, hogy a megfelelő értéke történő utalással megtámogathatják mondandójukat. Olyan esetekben is hivatkoztak rájuk, amikor azok – interjúalanyaim véleménye szerint – látszólag „nem illettek oda”.

(kutató) A vállalati kultúra az utóbbi időben előkerült-e az Igazgatósági ülésen?

Hivatkozások voltak rá ... Egy ideje tudatosan figyelem, hogy ki mikor hivatkozik a vállalati kultúrára... Itt-ott hivatkozunk rá, de kétségem van afelől, hogy ez valós tartalommal van-e feltöltve ... de nem lett volna illő rákérdezni. (felsővezető)

A szándékom szerint a vállalati kultúra téma aktualitását firtató kérdésre meglepő választ kaptam. Észrevehetjük, hogy a felsővezető ugyan többes szám első személyt használ („hivatkozunk rá”), mégis egyértelmű, hogy másokra gondol. Bár nem jelenti ki, hogy pusztán hivatkozásokról lett volna szó, ezt sejtetni véli („kétségem van afelől...”). A felsővezetői körben ugyanakkor erre „nem illő rákérdezni”, hiszen az kemény konfrontációt jelentene a kérdező részéről, ami nem illik bele az Igazgatóság kultúrájába.

A felsővezetői gondolkodásban a tíz vállalati érték egyébként is összekapcsolódott az eltérő szervezeti (rész)érdekekkel. Egy-egy vállalati érték említésekor például többször volt az a benyomásom, hogy a beszélő valójában *érdekekre gondol*: a „Vállalkozói-tulajdonosi szemlélet” a tulajdonosi érdeket, a „Piacorientáció” pedig az Értékesítés, vagy az ügyfelek szempontjait fejezte ki, mintegy szinonimaként. A következő idézet felsővezetői fogalomhasználata is ezt tükrözi.

[azzal kapcsolatban, hogy milyen mértékben szabad az ügyfelek igényét szem előtt tartani] Biztos, hogy van egy olyan mérlegelési pont, amikor [a felsővezető] azt mondja, hogy ide az Ügyfél-orientáció, oda, ez már a gazdasági sikerességet veszélyezteti, és akkor „szembe jövök” a Tulajdonosi szemlélettel. A kettő között kell egyensúlyoznom, de biztos, hogy van ilyen. (felsővezető)

A mondottak egyszerűbben (az érték-kategóriák használata nélkül, saját interpretációmban): „az ügyfelek érdekét csak addig a pontig szabad figyelembe venni, amíg az nem ássa alá a

tulajdonosi érdeket”. Úgy tűnik azonban, hogy a felsővezetőknek esetenként egyszerűbb értékekről, mint érdekekről beszélni – talán azért, mert az értékekre való utalás pozitívabb kicsengésű.

Az „érdek”-ek „érték”-ekkel való helyettesítése még magától értetődőbb akkor, ha nem a külső ügyféllel szemben, hanem az *Igazgatóságon belül kívánják* érdekeiket artikulálni. Mivel a TÁRSASÁG-ban az egyes reszortoknak jól körvonalazható, specifikus céljai és érdekei (is) vannak, az adott felsővezető sokszor érezheti úgy, hogy saját (területének) érdekeit csak a többi felsővezetővel (területtel) szemben érvényesítheti. Ehhez tegyük ismét hozzá, hogy a biztosító cégekre eleve jellemző a szakterületek „beépített érdekkonfliktusa”. Ugyan szó nincs örökös csatározásról – sőt, a felsővezetők gyakran kifejezték a közös érdek primátusát – , a belső érdek-ütközés ennek ellenére része a felsővezetői jelentésvilágnak. A következő idézet kritikai olvasata elárulja, hogy felsővezetői értelmezésben a VKP / a vállalati értékek is az érdekérvényesítés eszközévé válhattak.

Na most ezeket [az értékeket] úgy szedtük szét, hogy [minden érték] az arra az értékre leginkább hatni tudó igazgatósági tagnál van. ... [Nekem] sokan adnak valamilyen formában jelzést én jól tudom képviselni ezt az értéket. Tehát kellő impulzussal felvértezve tudok [az egyik igazgató]-nál érvelni; meggyőződésem, hogy sokkal jobban, mint mondjuk [a másik igazgató], akinek kevesebb közvetlen munkatársa van. És úgy gondolom, hogyha sok kolléga elégedett, akkor nagy esély van arra, hogy a többiek is azok lesznek. (felsővezető)

Az idézett felsővezető számára az „érték jó képviselete” azt jelenti, hogy az általa képviselt álláspont megalapozott, mivel sokak véleményét tükrözi, azaz erős – szinte összvállalati – érdeket jelenít meg. A „kellő impulzussal való felvérteztség” ennek megfelelően az „erősebb érdekérvényesítő erő” eufemisztikus megfogalmazása.

A Vállalati Kultúra Program, és az abban megfogalmazott vállalati értékek tehát – sok más értelmezésük mellett – a felső vezetés számára egy olyan jelentést is kaphattak, amely az érdekkonfliktusokhoz, a szervezeti politizáláshoz kötődik. Elsősorban retorikai eszközként került felhasználásra: egyrészt nyelvet adott az érdekek megnevezéséhez, de ezen túl – hivatkozási alapként – eszközt is a saját érdek hathatósabb érvényesítéséhez.

Hivatkozási alappá természetesen csak olyan közegben válhat egy-egy vállalati érték-kategória, ahol ez egyébként legitimációval bír. Az Igazgatóság ilyen közeg, hiszen a tíz vállalati érték megvalósítását a felső vezetés fontos célként írta fel a zászlóra. A legerősebb

legitimitást pedig éppen a vezérigazgató személyes elköteleződése adta⁷². S egy ilyen jelentés-kontextusban az a VKP érdekérvényesítésre történő felhasználása természetesnek, nagyon is magától értetődő felsővezetői magatartásnak tűnik.

XI.1.4. Mások befolyásolása

Miután bemutattam, hogy a felső vezetés milyen tartalmi jelentéseket adott a Vállalati Kultúra Programnak, illetve azt miként „fordította le” önmagára, ebben az alfejezetben a felsővezetői befolyásolást értelmezem. Kutatási kérdéseimnek megfelelően két szempontból vizsgáltam:

1. *Milyen természetű volt a befolyásolás:* felsővezetői értelmezésben mennyire, és milyen értelemben volt nyitott a folyamat (és milyen értelemben nem)? Inkább az érintett szereplőcsoportokkal való dialógusra törekedtek, vagy inkább az egyirányú befolyásolásra?
2. *Hogyan történt a befolyásolás,* azaz a felső vezetés milyen csatornák (tudáshordozók) segítségével kívánta szándékolt üzenetét eljuttatni a célcsoportokhoz?

E két kérdés kijelöli a lényegi fókuszot. Megválaszolásukhoz a felsővezetők következő interjúkérdésekre adott válaszait vettem figyelembe:

- Miről szólt a VKP? Mi volt a legfőbb célja?
- Mennyire volt ez egy nyitott folyamat, és miért?
- Kik voltak a program kritikus szereplői?
- Min múltott leginkább a VKP sikere?
- Melyek a VKP legfőbb eredményei, mit nem sikerült elérni?

Mivel retrospektív kutatásról van szó, az interjúk elkészítésének időpontjában az interjúalanyok számára már láthatóvá vált, hogy a programmal mely célokat sikerült már elérni, és milyen további lépésekre van szükség.

⁷² Az alsóbb szinteken az értékekre való hivatkozással nem találkoztam – vélhetőleg éppen az ebből fakadó plusz legitimáció hiánya miatt.

A befolyásolás jellege: a „nyitott, demokratikus folyamat” értelmezése

Mivel külső tanácsadóként a demokratikus diskurzus létrehozása fontos cél volt számomra, kutatóként már a kezdetektől érdekelt, hogy a VKP során a felülről lefelé irányuló befolyásolás mennyire vált nyitottá és interaktívvá, s mely szempontból nem; hogy a folyamatot milyen értelemben nevezhetjük demokratikusnak, s mely értelemben nem. Az interjúk alapján úgy tűnik, hogy ez a téma a felsővezetőket is izgatta: többen maguktól is fontosnak tartották kifejezni abbéli örömeiket, hogy a VKP egy nyitott, minden munkavállalót bevonó folyamat volt. Megfogalmazásaik elemzése alapján kiderül, hogy a „nyitottság” fogalmat ők három eltérő, de egymáshoz szorosan kapcsolódó értelemben használták. Nem kevésbé érdekes, hogy ugyanakkor milyen – lehetséges – vetületeit hagyták figyelmen kívül. E fogalomhasználat megértésével újabb betekintést nyerhetünk a felsővezetői jelentésvilágba, a felsővezetői befolyásolás természetébe.

A teljes szervezeten végiggördülő, mindenkit bevonó workshopok

A felsővezetők az interjúk során többször is kiemelték, mennyire fontosnak tartják, hogy a Vállalati Kultúra workshopok legördültek egészen a hierarchia legalsó szintjéig. Ez, amint már láthattuk, számukra egyrészt szimbolikus értelmű, hiszen mutatja az Igazgatóság elkötelezettségét. Legalább ennyire lényeges azonban a folyamat participatív, demokratikus jellege: hogy mindenki részt vehetett benne, sőt, – elvileg – minden munkavállalót aktív bevonódásra készítetett. A felsővezetőkben saját vezetési stílusukról egyébként is az a kép él, hogy demokratikusan irányítják a vállalatot, s ezt is tartják a követendő ideálnak. A VKP ezzel együtt különleges: ilyen átfogó participációra még nem került sor a TÁRSASÁG vagy előd-vállalatainak történetében.

Az azonosulást nagyon sokban segítette ez a kultúra workshop rendszer. Végül is rengeteg ötlet – és szerintem ez jó dolog volt - , hogy egy ilyen ötletkatalógus állt a végére össze, hogy mondjuk az Ügyfél-orientáltsághoz mi minden kellene. Az volt a jó, hogy ez nem egy felülről jövő kijelentésként, „isteni szikraként” ment végig – mert hát az nem annyira ment volna –, hanem szépen összeraktuk, így együtt. És egy-egy témához rengeteg javaslat és ötlet hangzott el ... Ez volt szerintem a jó, hogy végül is nagyon nyitva hagytuk, és egy nagyon széles demokratikus körből jöttek össze ezek az elvek. (felsővezető)

A VKP folyamatban a participáció, s így a demokratikus elv tehát a workshopok segítségével érvényesült - a workshop a participáció és a demokrácia terepe, eszköze és szimbóluma is

volt. Az idézetből az is kiderül, hogy az egyirányú felsővezetői befolyásolást a beszélő ugyan nem is pártolná, de ebben a szervezetben egyébként sem látná reálisnak. A participációnak és a demokratikus vezetésnek ugyanis nagy hagyományai vannak a LENDÜLET-nél. Nem csoda, hogy a Vállalati Kultúra Programot volt, aki már önmagában is „LENDÜLET-es”-nek tartotta, olyannak, ami a korábbi TAPASZTALAT-ban elképzelhetetlen lett volna. Eszerint viszont *a VKP, a vízesésszerűen lefelé gördülő workshop-láncolat már önmagában is terjesztette, s tovább erősítette a LENDÜLET-kultúrát.*

Nagyon sok helyen arról szólt, hogy a vezetőm leül velem beszélni ilyen dolgokról. Azokon a helyeken, ahol ugye ez eddig nem volt divat. ... Most képzelj el egy volt TAPASZTALAT kirendeltséget, ahol még értekezlet sem volt soha. Most ehhez képest ilyen dolgokról beszélgettek, a vezető is ott volt. (programkoordinátor)

A VKP-t a felső vezetés eleve participatív formában képzelte el; ezt az elvárást a vezérigazgató már az indító interjún megfogalmazta. A TÁRSASÁG-ot a konkurenciánál általában véve is demokratikusabbnak tartják. Büszkéek is erre: a lapos hierarchiára, a relatíve alacsony hatalmi távolságra, a felelősség alsóbb szintekre való delegálására – ezek a LENDÜLET múltjának szívesen felvállalt örökségei. A felső vezetés számára a Vállalati Kultúra Program így egyben saját „demokratikus vezetői” énképét is megerősíthette.

Mint már láttuk, néhány felsővezetőnél emögött határozott, tudatosan megfogalmazott emberkép van: az érett, felelősséget vállaló, önirányító munkavállaló ideálja. Számukra magától értetődő – s ide tartozik a vezérigazgató is –, hogy a VKP-nak kiterjedt participáción kellett alapulnia: ők nem „adni akartak valamit”, hanem mindenkit bevonni a TÁRSASÁG (a szervezet) közös fejlesztésébe. A felső vezetés más tagjainál – tapasztalataim szerint – viszont nincs ennyire tudatos emberkép, s így – vélhetően – náluk a VKP demokratikusságának fontossága sem volt ennyire átgondolt.

A vállalati értékek közös meghatározása

Az előzőekben a „folyamat” nyitottságáról volt szó. A felsővezetők értelmezésében azonban a „tartalom nyitottsága” is bizonyítja a VKP demokratikus jellegét. Vagyis az, hogy ők csak „ajánlatot tettek” a kívánatos értékekre: az indító felsővezetői workshopon ugyan ők definiálták a 10 értéket, de a szervezet alsóbb szintjei ezt kiegészíthették, vagy (részben) el is utasíthatták.

Más kérdés, hogy az alsóbb szintű workshopokon csak elenyésző számú konkrét javaslat született az értéklistával kapcsolatban. Így a záró felsővezetői workshopon végül mégis az eredetileg javasolt tíz értéket fogadták el, változtatás nélkül, immár közös „Vállalati értékeink”-ként (ezután már így szerepelt a vállalati kommunikációban). Engem az lepett meg, hogy felsővezetőként ezt visszaigazolásként, megerősítésként is lehetett értelmezni: annak bizonyítékaként, hogy a felső vezetésnek ezek szerint jó képe van a szervezeti viszonyokról.

Az értékek nem változtak. Tehát az, hogy mi az értékeket előre javaslatként leadtuk, és utána, hogy ezeket teljesen elfogadta a cég, ez mutatja szerintem azt, hogy azért az Igazgatóságnak elég jó képe volt még a vállalatról magáról, arról, hogy mik lennének fontosak a közös hétköznapiaink során. (felsővezető)

Ennek az értelmezésnek a háttérében az az – alsóbb szinteken hallott, de ezek szerint a felső vezetést is izgató – kritika állhat, mely szerint az Igazgatóság már elveszítette a kapcsolatot a mindennapi valósággal, nem tudják, mi is történik a szervezetben. Márpedig egyes felsővezetők számára ez fájdalmas bírálóat lenne, hiszen annak idején maguk is a legalsó szinteken kezdtek, és erre a mai napig büszkék. A VKP e mozzanata most újra megerősíthette őket a szervezet mindennapjaihoz való kapcsolatuk érzésében⁷³.

A helyi lefordítás, konkretizálás és megvalósítás szabadsága

A VKP nyitottságát legerőteljesebben az bizonyítja számukra, hogy az érték-kategóriák konkrét értelmezését és akciókba történő lefordítását már egy az egyben rábízták az adott egységekre. Azaz nem volt cél, hogy szigorú előírássá vagy magatartási szabályzattá váljanak a megfogalmazott értékek; a vezérigazgató többször is kifejtette, hogy szeretne elkerülni bármiféle uniformizálást. Más felsővezetők is a folyamat teljes ideológia-mentességét hangsúlyozták, mint egyik fő pozitívumát.

⁷³ Pedig más, kevésbé „önmegerősítő” értelmezések is felmerülhettek volna, talán fel is merültek egyes felsővezetőkben. Például:

1. A tíz érték-fogalom talán túl tág, „minden belefér”; esetleg túlzottan triviális.
2. A módosító és kiegészítő megjegyzések elmaradása lehet, hogy az alsóbb szintek érdektelenségét tükrözi.
3. Talán maga a workshop design és/vagy a workshop-moderáció sem támogatta eléggé az érték-kategóriák kereteinek kitágítását, újradefiniálását. Erre vonatkozóan volt – igaz, nem felsővezetői, hanem programkoordinátori – kifogás.

S tegyük hozzá: a tíz értéket ugyan visszaigazolta a szervezet, azok tartalmi definícióját két esetben viszont nem. A „Tradíció” esetében nem fogadták el „saját tradíciójukként” a konszern történelmét, a „Munkatárs-központúság”-ot pedig az alsóbb szintek „fizetési kérdés”-ként értelmezték.

...[Ú]gy gondolom, hogy ez kellett ahhoz, hogy az ő számukra [azaz az alsóbb szinten lévők számára – G.A.] is világossá váljon ez a fogalom, hogy vállalati kultúra, meg az elemek. ... Én nem azt mondom, hogy ez egy kőbevésett valami, vagy egy ilyen „Bibliaszerű”, hogy állandóan ez lebegjen a szemünk előtt, de egy értelmes iránymutatást adhat. (felsővezető)

... nem egy bigott vallásként került bevezetésre ... (felsővezető)

S a felsővezetők valóban komolyan gondolták ezt: ugyan a VKP elején kíváncsi magatartásmintákat is definiáltak az értékekhez, könnyen elfogadták azt a tanácsadói javaslatot, hogy ezekből csak néhány illusztratív példa „menjen tovább” az alsóbb szintek felé – nehogy ezzel is korlátozzák a helyi értelmezés szabadságát. A felsővezetők számára a helyi értelmezés és akciókba történő lefordítás volt lényeges, nem annak konkrét tartalma.

E nagy „szabadság”-ot az a felsővezetői meggyőződés igazolja, hogy a helyi szintek a lényegesek, hogy leginkább a helyi vezetőn múlik a vállalati kultúra formálása. A felső vezetés általában véve is a helyi vezetőket, leginkább a kirendeltség-vezetőket tartja a kulcsszereplőknek (lásd a következő témát). S a VKP során valóban sok lényeges döntést rábíztak a helyi vezetőre – mind a workshop körülményeit illetően, mind a workshop utáni időszakban. Abban ugyan nem dönthetett, hogy meg kívánja-e tartani a workshopot (hiszen az kötelező volt), de az időpontot, helyszínt, csakúgy, mint a folyamatot moderáló kultúra konzulenszt (oktatót) maga választhatta meg. A workshop után pedig senki sem kérte számon a vezetőtől az értékek előmozdítását szolgáló helyi akciókat. Az alapelv az, hogy úgyszólván a helyi vezetőn múlik, hogy mit kezd a Vállalati Kultúra Programmal.

Bár hivatalosan nem, informálisan mindegyre még akár az is „belefér”, ha egyes vezetők mégsem tartották meg saját family-group workshopjukat. A VKP esetében ez nem megbocsáthatatlan bűn, sőt, – ebben a kultúrában, s ilyen fokú helyi autonómia mellett – ez még valamennyire természetes is.

[arra válaszolva, miért is elégedett a workshopok - általa vélt - 80 %-os megvalósulási szintjével]

Nem katonák vagyunk. Még a katonáknál sem lehetne 100 %-ban paranccsal behatárolni, de egy ilyen szervezeti kultúránál meg abszolút nem.

(kutató) Teljesen elfogadható számodra, hogy 80, rossz is lenne, ha 100 lenne?

Ha valaki azt mondaná, hogy 100, az elgondolkodtatna. (vezérigazgató)

A felső vezetés tehát nagy szabadságot kívánt hagyni a helyi szinteknek. Más kérdés, hogy vajon a helyi vezetők mindezt valóban „szabadságként” élték-e meg; s ha igen, milyen

értelemben: (1) inkább „rábízásként” – azaz valódi felelősségként (felhatalmazásként); vagy (2) inkább „ráhagyásként” (vagy magára hagyásként) – valami olyanként, amivel nekik nem kell sokat törődniük. Erre a későbbiekben fogok utalni.

A Vállalati Kultúra Program nyitottsága a felső vezetés értelmezésében tehát mind a befolyásolási folyamat, mind a tartalom (10 érték), mind a megvalósítás (akciók) szempontjából megvalósult. A VKP-ban az Igazgatóság nem írt elő konkrét magatartásnormákat, nem adott utasítást konkrét akciókra. Ez nem is volt cél, de az uralkodó szervezeti kultúra és a nagy helyi autonómia mellett nem is működött volna. Az értelmezés és a konkrét akciókba való lefordítás helyett a helyi szintre volt rábízva, mint ahogy az akciók megvalósítása (vagy meg nem valósítása) is.

Annak megértéséhez, hogy a felsővezetők számára mit is jelent egy fentről lefelé irányuló program „demokratikussága”, röviden azt is érdemes megnézni, hogy mi az, *amiről a VKP nyitottsága kapcsán nem beszéltek*, ami *nem volt benne a gondolkodásukban*.

1. A participáció és beleszólás arra a kérdéskörre nem terjedt ki, hogy *egyáltalán szükség van-e a Vállalati Kultúra Programra*. Korábban láthattuk, hogy ez a felsővezetői körben sem vált tényleges vitatémává, az alsóbb szintek felé pedig egyáltalán fel sem merült. A felsővezetői értelmezésben ez a döntés az ő jogkörük, s értelemszerű, hogy az alsóbb szintek már adottságként találkoznak a programmal⁷⁴.

2. A folyamat nyitottságába és demokratikus jellegébe csak kevésbé fér bele az, hogy a munkatársak megfogalmazhassák az őket ténylegesen izgató, valódi problémáikat. Senki nem említette, hogy a folyamat participatív jellegét ő eszerint is mérné. A „nyitottság” addig a kérdésig jellemzően már nem terjed, hogy: *„Tényleg a Vállalati Kultúra Programra van itt szükség? Mi is itt a tényleges probléma?”*⁷⁵ (Ezzel együtt az alsóbb szintek kihasználták ezt a lehetőséget, és a kultúra témáján keresztül módot találtak az őket valóban feszítő problémák kimondására, így válhattak a workshopok „panasznap”-pá)

⁷⁴ Tegyük hozzá, hogy markánsan a külső tanácsadók sem tették fel ezt a – sikeres OD szempontjából pedig – alapvető kérdést. (lásd később)

⁷⁵ Ezt a szintén alapvető kérdést sem fogalmazták meg erőteljesen a külső tanácsadók.

3. A folyamat nyitottságába a felső vezetés értelmezésében nem tartozik bele, hogy egyébként *kötelező-e részt venni a programon, vagy ez is szabadon választható*. Ilyen szempontból a VKP nem volt nyitott – minden vezetőnek elő volt írva, hogy vegyen részt egy workshopon, s ezután szervezze meg és tartsa meg saját family-group workshopját. Korábban láthattuk, hogy ez alól maguk a felsővezetők sem voltak kivételek (noha néhányuk szívesebben „elfelejtette” volna). A VKP-nak az ebben az értelemben vett „kötelező jelleg”-ét, úgy tűnik, minden felsővezető természetesnek vette: értelmezésükben a demokratikus lebonyolítás, mint elv, magára a workshop léteire nem, csak megvalósítási módjára vonatkozik.

4. A felsővezetők mondandójukban nem tértek ki arra, hogy milyen mértékben érezték nyitottnak, participációra ösztönzőnek *a workshopok kialakítását (a workshop-design-t) és levezetését*. Így arról sem beszéltek, érzésük szerint a kialakítás megfelelően ösztönözte-e a tíz érték kiegészítését, módosítását. De mindez teljesen érthető: a workshopok tematikájáért és levezetéséért nem ők voltak a felelősek, jelentésvilágukban így az nem is vált a nyitottság / demokratikus elv fontos sarokkövéé.

Összefoglalva: felsővezetői értelmezésben a befolyásolási folyamat nyitottsága és demokratikus jellege szűkített értelmű – azt jelenti, hogy az alsóbb szinten lévők a felső vezetés által kialakított „keretek között” gyakorolhatják a részvételt, s ez igaz mind a VKP folyamatára, mind tartalmára (a tíz értékre). A keretek ugyanakkor sem a folyamat, sem a tartalom tekintetében nem kérdőjelezhetők meg, a VKP célja, értelme és létjogosultsága nem vitatéma.

A befolyásolási folyamat kulcsszereplői, fő eszközei

A következőkben a felsővezetői befolyásolás csatornáit és eszközeit, vagy tanulási szempontból: a felsővezetői tudás hordozóit mutatom be. Az interjúkban természetesen nem „tudáshordozókról” beszélgettünk, hanem a VKP sikerességét befolyásoló tényezőkről és szereplőkről – arról, alapvetően kin vagy min múltott a VKP sikeressége. Mint látni fogjuk, a leglényegesebbé a személyeken keresztüli tudásközvetítés vált, Sikertényezőként a felsővezetők önmaguktól a *kulcsszereplőket* említették, míg a befolyásolás más, konkrét vagy szimbolikus eszközeire már jellemzően én kérdeztem rá. A VKP tehát alapvetően „személyes ügy” volt a felsővezetők megítélésében: a kulcsszereplők hitétől és elköteleződésétől függött a

továbbgördülés, a tartós hatás. Ez mind a szigorú értelemben vett VKP-ra, mind az azt követő „megvalósítási” szakaszra igaz.

A Vállalati Kultúra Program kulcs sikertényezőit legegységesebben, legtudatosabban a vezérigazgató fogalmazta meg számomra. Ez nem meglepő, hiszen a kezdetektől fogva ő gondolkodott tudatosan a programról. Kulcsszereplőket, változtatási módszertant és kommunikációs eszközöket egyaránt említett.

(kutató) Kik a kulcsszereplők, illetve melyek a kulcs tényezők a sikeres folyamathoz?

Az első az Igazgatóság azonosulása. A második a tanácsadó és a jó metodika megtalálása volt. Harmadik a következetes végrehajtás ... Az alatt azt értem, hogy a family-group módszerrel a teljes hierarchián végigment a folyamat. Negyedikként a következő szintek vezetőinek [a helyi vezetők – G.A.] felkészítése. Ötödik a folyamatos kommunikáció. ... (vezérigazgató)

Érdekes sorra vennünk a felsővezetői tudás és befolyásolás e felsorolt „tudáshordozóit”.

1. Az Igazgatóság/felső vezetés azonosulását, mint leginkább kritikus tényezőt, legmarkánsabban a vezérigazgató fogalmazta meg, de mások is utaltak rá. A felsővezetői azonosulás egyrészt attitűdformáló-ereje miatt fontos: nemcsak, hogy mindenki számára nyilvánvalóvá teszi az Igazgatóság elkötelezettségét, hanem közvetítheti is azt, elkötelezetté téve másokat is a téma iránt. Nem véletlen, hogy a felsővezetői interjúkban többeknél is előkerült a „vezetői kisugárzás” megfogalmazás. De mint már volt szó róla, ezt az elvárást leginkább mégsem önmagukra, hanem az alsóbb szintű vezetőkre értették; saját VKP iránti elköteleződésük mintha magától értetődő lett volna. Ez alól egy esetben azért kivételt tettek: a vezérigazgató erőteljes személyes elköteleződését mégis sokan, külön kiemelték.

Szimbolikus értelemben érdekes viszont HR terület – a VKP belső gazdájának – szerepe. Egyes felsővezetők szerint az, hogy a VKP a HR-hez kötődött, inkább negatív hatású volt az alsóbb szintek azonosulására. Ennek oka a HR (akkori) rossz belső megítélése, az a kialakult kép, hogy a HR nagyon elszakadt a mindennapok realitásától, valódi problémáitól.

... És egyébként nagyon sokban gyengítette a [VKP] elfogadottságát az, hogy a HR területnek annyira nem volt kapcsolata a vállalattal. Mert a VKP még sokkal sikeresebb lehetne akkor, hogyha a HR területünk együtt lélegezne a vállalattal, és nem lenne egy rossz presztízse. ... [Viszont] a helyzet sokkal jobb, mint hogyha csak a HR terület vitte volna végig. Azáltal, hogy mi magunk is odaálltunk e mögé, és elvittük a helyi szintekre, egyfajta gyakorlati töltéssel sikerült azért megtámogatni. Ha ez nem lett volna, akkor egy teljesen elméleti dolog maradt volna. (felsővezető)

A HR terület, mint tudásközvetítő, eszerint a szándékolt üzenettel („a VKP fontos”; „azonosuljatok a VKP céljaival”, „a VKP hasznos”) éppen ellentétes üzenetet jelenített meg

(„a VKP-nak nincs köze a mindennapokhoz”). Az Igazgatóság támogatása és aktív szerepvállalása azonban – szimbolikus értelemben – kompenzálta ezt.

2. *Az egy napos family-group workshopok a VKP legkoncentráltabb eseményei, egyben legfontosabb tudásközvetítő fórumai voltak. Elvileg minden vezető legalább két ilyen alkalmon vett részt. Itt került sor a konkrét ismeretek (kognitív tudás) átadására: a résztvevők itt ismerték meg a vállalati kultúra fogalmát és a tíz vállalati értéket is (mint látni fogjuk, az alsóbb hierarchiaszinteken emiatt gyakran „oktatási program”-ként emlegették a VKP-ot). A felső vezetés számára azonban más vált lényegessé: a workshopok számukra a participáció, a demokratikus elv érvényesülésének terepét/keretét jelentették (lásd az előző pontot). Azaz: a workshopok, mint tudásközvetítő fórumok, a felsővezetők értelmezésében kívánatos elveket, értékeket közvetítettek: a nyitottságot, a párbeszédet, a demokratikus vezetést. Emellett terepet nyújtottak a tíz általános érték gyakorlati lefordítására és élővé tételére (a hivatalos tudás gyakorlati tudássá konvertálására) is. Ez derül ki a következő felsővezetői idézetből, annak kapcsán, mit veszítettek azok az új munkatársak, akik már nem vettek részt a programban.*

Azoknak, akiknek a family-group-okon való feldolgozás hiányzott, lehet, hogy ez egy „irodalomszintű” ismeretté vált. Mert a régi problémákat nem ismerik, a programban nem vettek részt – és akkor kapnak egy listát, ami mögött van valami, de nekik nem fűződnek hozzá emlékek. Ez megoldatlan szerintem: nekik nincsenek élmények, nem kapcsolódnak ehhez élmények. Úgy, mint egy vállalati kultúránál, vagy vállalati filozófiánál, amit kiragasztanak a falra, elolvasnak – egy értelmes ember megérti, hogy mi van benne, de egyébként nem érinti meg belülről. (felsővezető)

A felsővezető szavaiból kiderül, hogy számára a workshop jelentette azt a kontextust, amely jelentéssel töltötte meg a vállalati értéket. Bár a tíz érték könnyen felfogható, a programban való részvétel nélkül mégis „üresek”, „személytelenek” maradnak. Nem a pusztán kognitív ismeret a fontos tehát, hanem a „megélt tudás” és személyes elköteleződés. Nem csoda, hogy a nagy fluktuáció miatt az interjúkon többen is felvetették a workshopok megismétlésének szükségességét.

3. *A helyi vezetők (kirendeltségvezetők, csoportvezetők) azonosulását és példamutató szerepét minden felsővezető külön kiemelte. A mindennapi kultúra-formálásnak (s így a VKP megvalósításának) ők a kulcsfigurái. De már a program során is rengeteg múlt az ő hozzáállásukon.*

...[A] vezetőnek a felkészítése, hogy ő mit sugárzott ott ki ... hogy az egész workshop előtt váll-rángatva beszélt, hogy „Na elmegyünk, jót fogunk bulizni!”; vagy pedig lényegesnek tartotta a témát. Tehát, hogy mit sugároz ki, erre az ő vezetője hogyan készítette fel. (vezérigazgató)

A hierarchia egyes szintjein lévő vezetők érintettjei, de közvetítői is a Vállalati Kultúra Programnak. A vízesésszerű folyamat miatt a VKP sikere azon múlik, hogy az egyes vezetői szintek kellően felkészítik-e, elkötelezetté teszik-e az alattuk lévő vezetői szintet. S végső soron így hamar a legfelső – az Igazgatói szint – kulcsszerepéhez jutunk el: ahhoz, hogy mennyire érződött hitük a téma iránt, elköteleződésük saját workshopjuk iránt; s hogy mennyire tudatosan készítették fel saját beosztott vezetőiket a VKP továbbvitelére.

Az ezért felelős vezetőkön múlik, a teljes hierarchián végig. És mivel kevés hierarchia van, ezért nagyon közvetlenül rajtam múlik... (vezérigazgató)

Az idézetben a vezérigazgató az alsóbb szintű vezetők elköteleződése (vagy el nem köteleződése) szempontjából is saját felelőségét emeli ki. Más felsővezetők saját programbeli felelősségüket nem fogalmazták meg ilyen egyértelműen.

A helyi vezetők tehát – saját személyes elköteleződésük és szimbolikus magatartásuk révén – fontos tudáshordozók: a VKP fontosságát (vagy jelentéktelenségét), gyakorlati relevanciáját (vagy feleslegességét) közvetítik az alsóbb hierarchiaszintek felé. *A vezetői példamutatás tehát attitűdöket közvetít, s ezzel attitűdöket formál. A végiggyűrűző attitűdök forrásai viszont eredendően a felsővezetői attitűdök.*

4. *A Vállalati Újság* a vezérigazgató és a programkoordinátor számára volt nagy jelentőségű, míg mások alig említették. Ennek ellenére fontos tárgyalni, hiszen a VKP-ról legtudatosabban gondolkodó szereplők – láthatóan – építettek rá. Magától értetődő, hogy az Újság egyrészt információkat közvetített – a vállalati kultúráról és a megfogalmazott értékekről csakúgy, mint a már lezajlott workshopokról vagy a további eseményekről. *A befolyásolási folyamatban azonban legalább ennyire fontos volt attitűdbefolyásoló szerepe: a személyes élménybeszámolóknak vagy a régi tárgyakról készült fényképeknek a figyelem felhívásán túl ösztönző szerepük is volt.*

... [A VKP] közben is, meg utána is ezt kommunikálni kellett. Írni kellett az Újságba a cikkeket, folyamatosan napirenden kellett tartani – elég változó ütemben zajlott le a szervezetben, hogy ki, mikor, hol csinálta meg. S akkor ment egyfajta feedback a szervezet felé, hogy „Ez egy élő dolog, történik, tudunk róla, hogy már megcsináltátok, és örülünk neki.” Mások lássák, hogy mások is örültek neki, tehát ők is vegyenek részt benne, csinálják meg.

(kutató) *Ez kinek volt fontos, hogy ez a kommunikáció történjék?*

Nem tudom, de az ilyen nagyobb projekteknél szerintem alapelvárás, hogy legyen kommunikációja. Péternek biztos, hogy az a mániája, hogy bármit csinál az ember, ahhoz legyen egy kommunikációs-, egy marketingstratégiája. (programkoordinátor)

Az idézetből is kiderül, hogy elsősorban a vezérigazgató szorgalmazta a folyamatos kommunikációt, s mint korábban láttuk, ebben maga is igyekezett élen járni. Számára egyébként is fontos a kiterjedt kommunikáció (s az ezen keresztüli attitűd-formálás), s a VKP-ban a Vállalati Újság ennek egyik fontos eszköze volt.

Most is fontosnak tartom, hogy *ki és mi maradt ki a felsorolásból, s így – értelmezésemben – a felsővezetők gondolkodásából is. A VKP workshopokat facilitáló kultúra konzulensek „elfelejtése” különösen szembetűnő, hiszen a VKP-ban mindvégig aktívan résztvettek, a family-group workshopok levezetésében főszerepet játszottak.* Ezzel együtt még a vezérigazgató is megfélekezett róluk (pedig a kultúra-konzulensi rendszert eredetileg ő javasolta)! Értelmezésemben mindez visszaigazolja azt a korábbi feltételezést, hogy *a felső vezetés számára – a VKP idején – nem a folyamat (a workshopok), hanem a tartalom (a tíz vállalati érték) volt fontos; illetve, hogy ma már nem is ez, hanem a konkrét „megvalósítás” van napirenden* (amiben viszont már nincs szerepe a kultúra-konzulenseknek). Mindez nem cáfolja a family-group workshop fontos tudáshordozókénti értelmezését (lásd előbb), csak más értelemben: *a felső vezetés szemében nem a workshopok konkrét megvalósulása, hanem azok pusztán léte, a teljes szervezeten végiggördülő workshop-láncolat szimbolikus üzenete a lényeg. A workshopok, attól a pillanattól kezdve, hogy megkezdődtek, már betöltötték szerepüket.*

A VKP-t követő „megvalósítás” időszakában továbbra is alapvető feladat a „tudásközvetítés” – végső soron a „mindennapi kultúra-formálás”-ról van szó. A tudáshordozók innentől kezdve azok a személyek és/vagy eszközök, amelyek a tíz vállalati érték „üzenetét” hordozva azok irányába terelik a szervezeti magatartást.

1. A felsővezetők saját magukat továbbra is fontos, bár távolról sem a legfontosabb szereplőknek tartják. Korábban láthattuk, hogy saját kultúra-formáló szerepüket leginkább értékgazdai felelősségük mentén értelmezik, s ez különféle intézkedéseket, akciókat jelent. Személyes működésük, mindennapi gyakorlatuk tudásközvetítő/szimbolikus szerepét ehhez képest kevésbé hangsúlyozták.

2. A felsővezetők véleménye szerint egyértelmű, hogy a mindennapi kultúra formálás főszereplői a helyi vezetők (kirendeltségvezetők, csoportvezetők). Nem véletlen ez: egy nagy

szervezetben a Vezérigazgatóságtól távoli és viszonylag nagy autonómiával rendelkező helyi vezetők mintaadó szerepe felértékelődik.

Szerintem az értékesítésben a kirendeltség-vezetői kör minősége az, ami nagyon meghatározó. Mégpedig azért, mert ők távol vannak tőlünk. ... rájuk van bízva 40-50 ember ... hogy övelük hogyan dolgoznak együtt. Ez egy kis vállalat, végül is, költséggazdálkodást folytat, teljesítményterv van, személyzeti munka van, ügyfelek vannak – kis biztosítók végső soron, mindent csinálnak, mindennel foglalkoznak. Tehát, hogy ők ezt a kis biztosítót ott lenn hogy működtetik – ők ott a vezérigazgatók. (felsővezető)

Egy másik felsővezető véleményéből is az látszik, hogy az Igazgatóság kultúra- és működésformáló eszközei helyi szinteken már gyengébben hatnak; érdemleges kultúra-alakító ereje a közvetlen vezető működési mintáinak van.

... Tehát a kirendeltségen, ami Salgótarjánban helyezkedik el, az, hogy arról az Igazgatósági területről – annak nincs sok hatása. Maximum a mi [az Igazgatóság] írásainkból, versenyfelhívásainkból, termékeinkből, folyamatainkból, az újságcikkeinkből valami képet leszűrhet magának [a munkatárs], amit nem is biztos, hogy azonosít egy kultúra értékkel ... [De a] vezető saját példamutatásán keresztül kell, hogy vezessen. Akceptált vezetőnek kell lennie, nem odarendelt és hierarchikus hatalommal felruházott tekintélyű vezetőnek, hanem a tudásán, az elismertségén, a hozzáértésén, az emberségén keresztül kell, hogy vezessen. S hogyha ilyen vezetőink vannak, akkor egyszerűen nem lehet más, aki a kulturális értékeket közvetíti. Lehetnek rásegítő folyamatok, de ő nem mehet tartósan az értékekkel szemben. (felsővezető)

Mivel a helyi vezetőknek formális (pl. értékgazdai) felelősségük nincs, a vállalati értékek mindennapokba történő „beültetése” elsősorban vezetési stílusukon, belső elkötelezettségükön múlik.

3. A formalizált eszközök (struktúrák, rendszerek, folyamatok, szabályzatok, stb.) kultúra-közvetítői és tudáshordozó szerepe csak kis hangsúllyal merült fel a felsővezetői interjúkon.

Vajon ez azt jelenti, hogy a felsővezetők kevésbé vannak tudatában a formális struktúrák és rendszerek tudás-hordozó és kultúra-alakító szerepének? Értelmezésemben inkább arról van szó, hogy a rendszerek, struktúrák és folyamatok átalakításának kiindulópontja általában nem a vállalati kultúra formálása, *hanem más, leginkább üzleti-működési megfontolások*. Mivel az üzleti eredményesség az elsődleges, s mivel a vállalati kultúra nem kötődik szorosan az üzleti eredményességhez, túl kockázatos lenne „megbontani” a működő struktúrákat és rendszereket, *pusztán* egy „jobb” vállalati kultúra, a kívánatos értékek konzekvensebb megvalósítása nevében.

XI.1.5. A felső vezetés számára „releváns kontextus”

A helyi jelentésvilág megértéséhez fontos megismernünk a kontextust is. Annak feltárásával, hogy a felsővezetők milyen jelentést adnak a kontextuális tényezőknek, s miként élik meg azok jelentésbefolyásoló hatását, közelebb juthatunk a VKP-beli felsővezetői logika megértéséhez is⁷⁶.

Az interpretatív felfogás alapján továbbra is igyekszem „*közel maradni*” a *felsővezetők helyi jelentésvilágához*. A kontextus bemutatása szempontjából ez annyit jelent, hogy csak *az általuk megélt, csak a nekik releváns kontextus* az érdekes (s nem általában a kontextus jellemzése). Ezért van idézőjelben „releváns” és „kontextus”. A VKP-val kapcsolatos tapasztalataikat, élményeiket, döntéseiket és tetteiket csakis az „ő kontextusuk” szöveggörnyezetében érthetjük meg. Jó példa erre a fúzió: „távoli kutatóként” és „elvieken” ugyan nagy figyelmet érdemelhetne, de mivel a felsővezetők mondandójában a fúzió már egy távoli téma volt, torzítana, ha ennek ellenére kiemelten kezelném. A kontextusról így nyert kép viszont két szempontból is specifikus: egyrészt, mert a felső vezetés észlelésén alapul, másrészt, mert csak a Vállalati Kultúra Program perspektívájából értelmeződik.

Az „ő kontextusuk” megértéséhez ezután is elsősorban a felsővezetői elbeszéléseket veszem figyelembe, s csak ha szükséges – az érvényesség biztosítása érdekében –, de óvatosan egészítem ki azt máshonnan származó információimmal (trianguláció). Figyelembe vettem mind a VKP-t megelőző időszakra, mind a program idejére, mind az utána következő periódusra vonatkozó megállapításaikat. Fontos az is, hogy az interjúkon külön nem kérdeztem rá a kontextuális tényezőkre, hiszen arra voltam kíváncsi, hogy önmaguktól mit „hoznak be” történetükbe. Amit viszont megtettem: összefűztem a részleteket, összekapcsoltam a megemlített kontextuális tényezőket – s ezzel igyekeztem koherensebb háttér-kontextust felvázolni.

Az érvényességet ezzel együtt gyengíti, hogy nem minden felsővezetővel beszélgettem minden témáról. Sőt, a kontextussal kapcsolatban volt, amikor elfogadtam akár egy interjúalany (vagy két interjúalany összecsengő) véleményét is: olyankor amikor saját

⁷⁶ A felsővezetői értelemadás számára a kontextus egy „mögöttes értelmezési keret”. A hermeneutika nyelvén ugyanez „jelentés” és „jelentéshorizont”, a Gestalt nyelvén „előtér” és „háttér” viszonya. A jelentés csak a jelentéshorizonthoz, az előtér csak a háttérhez képest válik érthetővé.

helyismeretem, vagy más – nem felsővezetőtől származó – információm megerősítette az elhangzottakat. A felsővezetői kontextusról most bemutatandó kép így egymást megerősítő, illetve egymást kiegészítő felsővezetői információkon alapul. Az elemzés megbízhatósága érdekében külön feltüntetem, ha egy adott megállapítás csupán egyetlen válaszadó véleményén alapulna.

Az egyes kontextuális tényezők „a valóságban” ugyan együtt fejtik ki jelentéskonstruáló hatásukat, a tárgyalhatóság érdekében mégis szükséges szétválasztásuk. A tárgyalás során – a felső vezetés szemszögéből nézve – „kívülről befelé” fogok haladni, s egy-egy tényezőnél bemutatom, hogy hatása miként jelentkezett a VKP-ban.

A szervezet külső környezete: a biztosítási iparág és piac

Erős piaci verseny

A hazai biztosítási piacon rendkívül *erős a verseny*, mintegy kéttucat cég van jelen, köztük néhány nagy és sok kisebb vállalat. Mérettől függetlenül jellemző a külföldi (rész-) tulajdonlás. A LENDÜLET gyors növekedésével, majd a fúzióval a TÁRSASÁG-nak sikerült bekerülnie a legnagyobbak közé⁷⁷, amit a felsővezetők szívesen emlegetnek, érzékelhető büszkeséggel tölti el őket. A folyamatos piacbővülés évei után mostanra már nagyjából telített a piac, s igen magas a belépési korlát (becslések szerint 1%-os piaci részesedés megszerzése körülbelül 1 milliárd forint befektetést igényel). Mivel egy biztosító lehetőségeit alapvetően meghatározza már meglévő piaci részesedése (az össz-díjállomány nagysága, az ügyfelek száma), a piacon – jellemzően összeolvadások révén – koncentráció zajlik. A TÁRSASÁG viszont, mivel elődvállalatai révén korábban indult, nemcsak, hogy meg tudta lovagolni a piacbővülés időszakát, de eközben rengeteg tapasztalatot is felhalmozott. A VKP a felsővezetők értelmezésében – többek között – éppen ennek a piacilag is sikeres periódusnak a bizonyítéka: egy fiatalabb és/vagy kevésbé sikeres vállalatnál nem is lenne érdemes a vállalati kultúrára programot szervezni.

⁷⁷ Az ügyfelek számát, az össz-díjállományt, az éves árbevételt, a realizált nyereséget és az alkalmazotti létszámot tekintve egyaránt.

Az erős verseny miatt állandóan *keresni kell a tartós versenyelőny forrásait*. A kulcs sikertényezők között leggyakrabban a következőket említették: széles piaci lefedettség (kirendeltségek és fiókok szerte az országban) és nagyszámú üzletkötő⁷⁸; jó termékek és szolgáltatások; hatékonyságot biztosító folyamatok és standard működési eljárasmódok; illetve az értékesítések bonyolult (és titkosan kezelt) jutalékrendszere. *A felsővezetők elmondása szerint a tartós versenyelőny leginkább mégsem ezeken, hanem az emberi tényezőn múlik: a vezetők és munkatársak minőségén, a sikerre vezető vállalati kultúrán.* A Vállalati Kultúra Program tehát – hivatalosan mindenképp – a hosszú távú versenyképességet szolgálta.

Nekünk folyamatosan versenyelőnyre kell szert tenni a többiekkel szemben. Ezen a piacon a termékek oldaláról nem nagyon lehet. A mi hálózatunk lefedettsége az kész: nem fogunk több kirendeltséget nyitni, több fiókot: [sok] egységünk van az országban, nem akarunk [még többet]. Olyan kis falvakban vagyunk ott, hogy csak na. Igazából ezen a területen érzem azt, hogy dobbanhatunk még egy nagyot. Tehát, hogyha az itt dolgozó munkatársak minősége az messze jobb, mint a [fő konkurensnél]. Akkor van esélyünk legyőzni őket. Nem tudunk [már] egy olyan terméket kitalálni, amivel – van néhány dolog, amit lehet még ragozni, banki, pénzügyi területen ... az IT technológia, az IT beruházások ... de ettől nem fogunk négyszer több üzletet kötni. Négyszer több üzletet akkor fogunk kötni, hogyha a mi kirendeltség-vezetőink sokkal okosabbak lesznek ott lent, és azokat a vezetői eszközöket sokkal hatékonyabban tudják használni, mint ahogy most használják. (felsővezető)

Ezzel együtt láthattuk, hogy a felsővezetők értelmezésében a VKP és az üzleti sikeresség viszonya nem egyértelmű: érzik ugyan, hogy sok múlik a vállalati kultúrán, de (1) az üzleti eredményesség sok más tényezőktől nyilvánvalóbban, közvetlenebbül függ; (2) a TÁRSASÁG előremutató kultúrája és emberi erőforrás gyakorlata a Vállalati Kultúra Programtól függetlenül, a vezetők munkája révén lett olyan, amilyen. Emiatt a felsővezetők ambivalensként élik meg a VKP tényleges fontosságát, s benne saját szerepüket.

Magas fluktuáció

A biztosítási üzletágban, főleg az értékesítésben, *nagyon magas a fluktuáció*. Az üzletkötői munka ugyanis speciális készségeket igényel, és a szokásosnál jóval nagyobb bizonytalanságtűrést. Ezt a munkát ezért sokan csak átmeneti állásként tekintik, és amint tudnak, váltanak. Ugyanakkor egy biztosítócénél nemcsak a fluktuáció „általában jelentkező” költségei merülnek fel (pl. betanítási költségek), hanem az iparág specifikumából

⁷⁸ Meglepő volt ráébrednem, hogy az általam használt (szervezetfejlesztő) tanácsadó kifejezés – főleg az alsóbb hierarchia-szinteken – mennyire más értelmet nyerhet a helyi fogalomrendszerben. A „tanácsadó” kifejezés ugyanis itt az üzletkötőket jelenti.

fakadó költségek is. Az ügyfelek ugyanis jellemzően nem a vállalathoz, hanem az üzletkötőhöz – a személyhez – kötődnek. Így egy-egy „menő” üzletkötő a konkurenciához való távozásakor a hozzá kötődő díjállomány jelentős részét is „átviszi”, effektív pénzügyi veszteséget okozva ezzel⁷⁹. Mindezt tetézi, hogy a konkurencia komoly erőfeszítéseket tesz *a magasan képzett munkaerő elcsábítására is*, nem kímélve a vezetői gárdát sem, jelentős vérveszteségeket okozva ezzel. *Érthető, hogy a magas fluktuáció csökkentése kiemelt felsővezetői cél, s különösen az a kulcsmunkaerő esetében.* A VKP ebből a szempontból is értelmet nyert. Mint láthattuk, a „jó” vállalati kultúra a felső vezetés értelmezésében egy „eszköz” lehet a magasan kvalifikált munkaerő megtartására, s általában véve is, a munkavállalói elégedettség növelésére (Munkatárs-központúság). Sőt: a munkatársi problémák fokozódásával ez a jelentésréteg vált elsődlegessé.

A termék specialitása – az érzelmek szerepe

A biztosítási piac specifikumaként gyakran utaltak *a termék speciális jellegére* is: egy biztosítási szerződés nem kézzelfogható, tulajdonképpen „csak egy papírdarab”, igaz, nagy értékű. Ez viszont megnehezíti az értékesítést, hiszen a valódi termék nem vehető kézbe, nem próbálható ki. „Mi biztonságot adunk el” – hangzott el néhányszor, s szinte mindenki hangsúlyozta, hogy a biztosítási tevékenység az emberi érzelmekre hat, itt érzelmekkel kell dolgozni. De az „érzelmekkel dolgozás” a vezető-beosztott viszonylatban is sokszor előkerült: a vezető feladata, hogy odafigyeljen közvetlen munkatársai igényeire, elégedettségére – s ez igaz végig a teljes hierarchián lefelé. A felsővezetők fejében a VKP az érzelmi, humán oldalról is szólt – jelentve mindazt, ami „emberi”, az „érzelmekre ható”, „elkötelezettséget eredményező”.

Beépített konfliktusok

A biztosítócégekre jellemző az egyes szakterületek „*beépített konfliktusa*”. Ez leginkább az értékesítés – ügyvitel, illetve az értékes – szakosztályok (termékfejlesztés) viszonyban jelentkezik. Az értékesítő alapvetően az árbevételben érdekelt, abban, hogy minél többet

⁷⁹ A személyhez kötődés inkább az életbiztosítási ágazatra igaz, a vagyonbiztosítás – jellegéből fakadóan – személytelenebb.

adjon el. Az ügyvitel viszont a fedezetet, a nyereséget nézi. A vállalatnak ugyanis veszteséget jelent, ha „rossz ügyfelekkel” szerződik, akik hosszabb távon nem fizetőképesek. A másik viszonyrendszerben pedig: az értékesítő abban érdekelt, hogy az általa kínált termék minél olcsóbb legyen (hiszen azt könnyebb eladni); a termékfejlesztő ezzel szemben az optimális árszintre törekszik (hiszen a túl alacsony áron tarifált terméken nem lesz elég fedezet, s ez – főleg sikeres értékesítés esetén – komoly veszteséget okoz a biztosítónak). A konfliktusokat az érdekeltségi rendszer állandósítja. Mivel nem lehet mindenkinél minden fontos szempontot érvényesíteni, *az érdekeltségi rendszer inkább a saját szakterületi célok követését díjazza, úgy, hogy a végén, összvállalati szinten mégis optimális végeredmény jöjjön ki*⁸⁰. Nem meglepő azonban, hogy ebből mindennapi konfliktusok származnak. *Az eltérő érdekeltség mellé pedig eltérő habitus, eltérő szubkultúra is társul*: az értékesítés „nyomulós”, „megy előre”, míg az ügyvitel vagy a termékfejlesztés ehhez képest „konzervatív”, „kockázatkerülő”.

Mint láttuk, a beépített konfliktusok a VKP-ra is visszahatottak. Egyrészt azzal, hogy a VKP a „közös”-re, az „együvé tartozás” érzésének erősítésére kellett, hogy fókuszáljon (közös platform). Másrészt a VKP tartalmát tekintve, hiszen az sem véletlen, hogy a megfogalmazott tíz értékből miért éppen az „Együttműködés” érték vált az egyik kiemeltté. Az „Együttműködés” a mindennapok egyik legégetőbb szükségletét, egyben legfontosabb problématerületét nevezte néven.

Tulajdonosi megítélés és elvárások

A felsővezetői elbeszélésekben a tulajdonos, azaz a *nemzetközi konszern* kétféle értelemben jelent meg: közvetve a fúzió kapcsán, közvetlenül pedig a tulajdonosi elvárások említésekor. Mivel a fúzióról már volt szó, most ez utóbbival foglalkozom.

A tulajdonos nemzetközi konszern a felsővezetők számára egyrészt a nagyságot, a stabilitást és az európai kapcsolatot jelenti. Másrészt viszont azt a stakeholdert, aki elvárásokat támaszt, és aki a szervezeti/felsővezetői teljesítményt rendszeresen értékeli. Érthető a vezérigazgató és a felső vezetés vágya, hogy a konszern értékelésében a TÁRSASÁG megmaradjon

⁸⁰ Az adatgyűjtésem vége felé az értékesítők érdekeltségi rendszere alaposan megváltozott, most már erősen ösztönözve az ügyfél-megtartást, a „jó” szerződések megkötését (azaz a fedezeti elvet). Ezt a változást azonban kutatásomban már figyelmen kívül hagytam.

„sztárvállalat”-ként. Láthattuk, hogy ennek is lehetett szerepe a VKP elindításában (a külső image-építés eszköze).

A konszern-irányítás jellegére kevesen tértek ki, de az elhangzott, hogy elsősorban sarokszámok meghatározásával történik a befolyásolás, a konszernközpont nem szól bele a mindennapi működésbe. A konszern-központ (a nagymama-vállalat) akaratát elsősorban a regionális központra, az anyavállalaton keresztül gyakorolja, de ez sem jelent közvetlen befolyásolást.

A tulajdonosi elvárásokról és azok változásairól viszont többen is szóltak. A kezdetekben (a LENDÜLET első éveiben) a piaci részarány növelése volt a prioritás, s e növekedés-orientáció mellett a tulajdonos türelmes volt a megtermelt profitot illetően. Mára ez megváltozott, a feltételek keményedtek. A TÁRSASÁG számára – az elért piaci részarány megtartása mellett – a nyereségesség vált fő céllá, a tulajdonos osztalékot kíván kivenni. Ez viszont erőteljes költségcsökkentésre ösztönöz. A mindennapokban a tulajdonosi elvárások az üzleti tervben jelentkeznek, ez „szentírás”. A VKP évében egyébként a TÁRSASÁG nagyon sikeres volt, de a rákövetkező évben az eredmények elmaradtak a tervektől.

A tulajdonoshoz fűződő felsővezetői attitűdre a büszkeség, egyfajta fölény jellemző. Annak az érzése, hogy a TÁRSASÁG képes volt, és ma is képes olyan dolgokra, amelyekre a tulajdonos konszern – nagysága, kialakultsága, stabilitása, konzervativizmusa – miatt nem képes. A Vállalati Kultúra Program is ilyen. De ez az érzés a TÁRSASÁG (s a korábbi LENDÜLET) rugalmasságából, a tulajdonos vállalaténál gyorsabb alkalmazkodási tempóból is fakad.

... [A]zt gondolom, hogy itt az elmúlt évtizedben mi lejátszottuk a cég több, mint száz éves fejlődését, míg a [külföldi tulajdonosnál dolgozó alkalmazott] nincs így hozzászokva ehhez az állandó változáshoz. Tehát ő, amikor belépett 20 évesen, valószínűleg azt gondolta, hogy ez így megy a világ végéig. Mindenki tudta – mit tudom én, fel volt írva neki egy kis füzetbe, hogy pénteken 12-kor elfogy a klotyópapír, menjél ki, cseréld ki. És ehhez képest ugye az, hogy most [náluk is] össze kell vonni két céget és a fele munkatársi gárda elveszíti az állását, hát az egy komoly kulturális probléma, azt gondolom. Nálunk ez valahogy nem okozott ekkora stresszt, mert az elmúlt tíz évben kétfévente kinőttük az irodánkat, költözni kellett, állandó szervezeti változás volt, hogy a nagyobb létszámnak megfeleljünk... (felsővezető)

Ez a vélemény ugyan szélsőséget képvisel, de jól mutatja a felsővezetői büszkeséget háttérét.

Belső szervezeti kontextus

Az alsóbb szintű vezetők és munkatársak

A felsővezetői csoport számára az alsóbb szintű vezetők és a munkatársak is a kontextus fontos részei. A felsővezetői gondolkodás és filozófia lényeges eleme például, hogy míg a konkurencia csak „megvásárolni” képes a már „kész” vezetőket és kulcsmunkatársakat – „kvázi egy ilyen zsoldos hadsereg”; addig „...mi meg inkább tehetségeket kezdtünk el nevelgetni”. A felsővezetők büszkék erre, s a sikeres kultúra kulcselemének tartják.

A kinevelés, és ezzel együtt a megtartás legfőbb eszközeiként leggyakrabban a következőket említették: az érdekes és izgalmas munkát, a megnövelt felelősséget (azaz a gazdagított munkakört), a tanulási-fejlődési lehetőségeket, valamint a kellemes légkört és munkakörnyezetet. A felsővezetők ugyanakkor tudatában vannak, hogy a megnövelt feladat- és hatáskört nem mindenki éli meg jutalomként.

A fizetési kérdés, láthattuk, alapvető téma. Mint szó volt róla, a felsővezetők egy része – beleértve a vezérigazgatót is – az érett munkavállalóról alkotott emberképből indul ki, s a dolgozói megbecsülés legfőbb tényezőjének – egy kielégítő fizetés mellett – a nem anyagi ösztönzést tartják. Más felsővezetők viszont az anyagi megbecsülést vélik elsődlegesnek. Az közös azonban, hogy értelmezésükben a VKP mindenképp kötődik a kulcsmunkaerő megtartásához, a munkatársak megbecsüléséhez, vállalat iránti elkötelezettségük erősítéséhez (Munkatárs-központúság). A „jó” vállalati kultúra számukra az elcsábítás elleni védekezés fontos „eszköze”, a VKP pedig erről a „jó” vállalati kultúráról szóló program volt.

Az előzőekhez szorosan kapcsolódik, hogy a TÁRSASÁG-ban nincs szakszervezet, s nem is kívánnak létrehozni. A Vállalati Kultúra Programot, mint láthattuk, két felsővezető is összefüggésbe hozta a szakszervezet hiányával.

A helyi vezetők kulcsszerepe

A felsővezetők véleménye egyezik abban, hogy a helyi vezetőket tartják a kulcsszereplőknek. A fúzió óta drasztikusan megnőtt a vállalat mérete, s ezzel együtt a központ és a helyi szintek

pszichológiai távolsága is. A gyakran fizikailag is távol lévő kirendeltségek vezetői egyébként is nagy önállósággal rendelkeznek. A felső vezetés ezt természetesnek jelenségként éli meg, a kultúra-formálás főszereplőinek őket tartják. Nem véletlen, hogy a VKP fő célja a helyi vezetők befolyásolása, az ő elkötelezettségük kialakítása volt.

Viszont „fentről” úgy látszik, hogy e vezetők nem támogatják eléggé munkatársaikat: céljaikra és igényeikre nem figyelnek kellőképp, nincs elegendő kommunikáció közöttük, maguk is túlfeszítettek, sokszor saját pozícióik védelmével vannak elfoglalva. Az egyik igazgató legalábbis erre következtetett a rendszeres belső elégedettségvizsgálat romló eredményei és saját tapasztalatai alapján. Ő ennek alapján fogalmazta meg azt, amit a munkatársi problémák kapcsán más felsővezetők is hangsúlyoztak: a tíz vállalati érték definiálása és rögzítése csak a kezdet volt, valójában a megvalósítás, az értékek mindennapokba történő átültetése a lényeg (Megvalósítás). S a felső vezetők szerint ez már nem rajtuk, s nem is a Vállalati Kultúra Programon, hanem elsősorban a helyi vezetők mindennapi működésén múlik.

Az „újak” a szervezetben

A magas fluktuáció melletti erőteljes létszám-növekedés alapja a sok új munkavállaló. A felsővezetők szerint az újak egy része viszont már kevésbé elkötelezett a vállalat iránti, mint a régiek, a TÁRSASÁG számukra már csak egy pénzkereseti hely.

... ha most végigmennénk a folyósón, akkor még nagyon sok helyen dolgoznának, de még hétkor is, mert elkötelezettek. Ezek zömében a régiek. Az újaknál egy más hozzáállás kezd kialakulni. Neki ez már egy munkahely. ... Van, akinek ez egy pénzgár, amit lehet, kivesz belőle. (felsővezető)

A felső vezetés értelmezésében az „újak” (még) nem részei annak a vállalati kultúrának, amelyről a Vállalati Kultúra Program is szólt. Mi több, az újak közül sokan nem is vettek részt a Vállalati Kultúra Programban. Nekik nincsenek személyes élményeik a programról, így számukra a vállalati értékek leginkább üres címszavak maradnak. Az újakra utalva több felsővezető is megfogalmazta, hogy „számukra is kéne valamit csinálni”.

Felsővezetői jelentés-konstrukció: az Igazgatóság énképe, működése, csoportdinamikája

Legalább egy-egy megjegyzés erejéig mindenki kitért az általuk alkotott Igazgatósági csoportra. Mivel ez nem könnyű téma, nem lepődtem meg, hogy néhányan inkább csak

általánosságban beszéltek, s rám bízta, tudok-e „a sorok között olvasni”. De volt, aki teljes őszinteséggel beszélt. A felsővezetői csoport (én-)képének megrajzolásához ezzel együtt támaszkodom korábbi tapasztalataimra⁸¹, valamint olyan nem-felsővezető interjúalanyaim véleményére is, akik a felső vezetéssel rendszeres kapcsolatban állnak. Nem célom a részletes bemutatás, csak néhány lényegi jellemzőt emelek ki.

Értelemszerű, hogy a Igazgatóságot nem kezelhetjük saját maga, a felsővezetői csoport kontextusaként. Az egyes felsővezetők, az *egyedi tagok* számára viszont nagyon is releváns kontextus ez: egy referencia-közege, amelynek „tükrében” megalkothatták a VKP-val kapcsolatos személyes logikájukat. Paradox módon egyúttal befolyásolják is azt: a (kollektív/közös) felsővezetői jelentésvilág és logika a tagok interakciójában, e kölcsönös befolyásolási folyamatban születik, formálódik és változik. Az öröklött felsővezetői viszonyok így erőteljesen befolyásolhatták a Vállalati Kultúra Program konkrét értelmezését, felsővezetői lecsapódását is. Ez indokolja, hogy miért érdemes a felsővezetői csoport (én-)képével, belső dinamikájával és működésével is foglalkoznunk.

Már volt szó arról, hogy a felsővezetők egy-egy szakterületet (reszortot) is irányítanak. A specifikus érdekek képviselete elvileg állandó konfliktusforrás lehetne. A felső vezetésben azonban erős a közösségi érzés is: a többség a korábbi LENDÜLET vezetőjeként együtt élte meg a sikereket, a közös múlt közös identitást jelent. Az Igazgatóságba később bekerült tagok már ehhez a kialakult felsővezetői kultúrához igazodtak, a többiek elmondása alapján úgy tűnik, sikeresen.

A felsővezetők egymásra vonatkozó képét a kölcsönös tisztelet és elismerés jellemzi, jó szakembernek és vezetőnek tartják egymást, bár tisztában vannak stílusbeli különbségeikkel. Meglátásuk szerint mindegyikük a vállalat jövőjét tartja szem előtt, hisznek a vállalatban, s ez – főként a konkurenciával való összehasonlításban – erkölcsi többletet nyújt számukra.

... Itt az [jellemző], hogy sajátodénak tekinted a vállalatot, s kvázi azon töröd a fejed, hogy a következő húsz évben is minél egészségesebb vállalatot hozzáál létre; aki ennek a [több] ezer embernek ad valamiféle jövőképet. (felsővezető)

⁸¹ A felsővezetői csoportról és annak tagjairól szóló benyomásokat vagy trénerként szereztem még a VKP előtt, vagy workshop-vezetőként a VKP során.

A vállalat iránti lelkesedést egyébként én is kiéreztem a beszélgetésekből. A felsővezetők emellett egymás működését többnyire konzisztensnek látják a megfogalmazott vállalati értékekkel; bár mint láttuk, volt ellenvélemény is.

A felsővezetői együttműködéssel többnyire szintén elégedettek voltak interjúalanyaim; természetesnek, sőt a vállalat szempontjából előremutatónak tekintve érdekellentéteiket, nézetkülönbségeiket. Lényeges azonban, hogy belső együttműködésük minőségét jellemzően az értékesítési területhez – s annak vezetőjéhez – fűződő viszonyukon keresztül definiálták. Nem véletlen ez: az értékesítés messze a legnagyobb egység, és kulcsszerepe van a vállalat eredményességét tekintve is. Korábról is ismertem azt a véleményt, hogy az értékesítés a domináns, hogy túlzott szervezeti súlya van. Emiatt régebben komoly konfliktusok voltak értékesítés és ügyvitel, értékesítés és szakosztályok között. A konfliktusokra, az ide kapcsolódó felsővezetői rivalizálásra most azonban csak a nem-felsővezetői interjúk során hallottam; a felsővezetők maximum utalásszerű, óvatos megjegyzést tettek erre („az értékesítés túlsúlyos”; „az együttműködés nem olyan, mint kéne”), ha egyáltalán tettek. A felsővezetők mondandójában esetleges belső konfliktusaik nem kaptak nagy hangsúlyt.

Mivel az Igazgatósági tagok felelősnek és kompetensnek tartják egymást, nem avatkoznak be egymás ügyeibe. A következő idézet szerint a kialakult kultúra a vezérigazgató vezetési stílusából is fakad.

Egymás iránti türelem. Tehát tőlem soha nem kérdezik meg, hogy a teljesítmény miért ilyen. Vagy mit miért nem csinál meg? Beszélgetünk témákról, és feltételezzük, hogy mindenki a legjobb tudása szerint foglalkozik a dolgokkal. És hát Péter mindig is ezt a nagyon jó vezetői szerepet töltötte be, huszonötödször is ugyanazt megkérdezi, nem érzem azt, hogy itt most elkezdene cseszegetni; és ez azért jó, mert én értem – tudom én, és ő tudja, hogy én tudom, és hisz abban, hogy én törődök vele. (felsővezető)

Az Igazgatóságról, mint *csoportról* viszont volt olyan felsővezetői vélemény, hogy az csoportként kevésbé jó, mint amennyire a tagok önmagukban, vagy páros együttműködéseikben. De más biztosítócégek menedzsmentjével összehasonlítva ez még így is kiemelkedő.

... [H]át, ha akarom, nézhetem úgy is, hogy nagyon jól tudunk [együttműködni]: teljes nézetazonosság, nem öljük meg a másikat, mindenki hagyja a másikat élni. Egy-két dolgot meg tudunk beszélni, beszélünk egymással – ez is eredmény, mert van, ahol ez sincs. Még azt is mondom, hogy figyelünk egymás területére. ... és azért mondom, hogy jól működik ez, mert [kritika esetén] ... működhetne úgy is, mint ahogy lehet, hogy a [konkurenciánál] ez úgy működne, hogy „Miiicsoda???” – elkezdeném védeni a saját területemet. Erről viszont szó sincs. (felsővezető)

A tisztelet és udvariasság tehát *konfliktuskerüléssel* párosul. A fenti idézet is mutatja, hogy az Igazgatósági tagok közötti kommunikáció ugyan elfogadható, de *nem teljesen nyílt és nem teljesen őszinte*. Saját tréneri tapasztalataim is megerősítik ezt. Sokat elárul az is, hogy többen felemlegették azt a korábbi tréningünket, amelyen nyílt, őszinte visszajelzést nyújtottak egymásnak. E többéves emlék felidézése is arra utal számomra, hogy a felsővezetői csoportban ritka a nyílt visszajelzés, inkább a konfliktusok elkerülése jellemző. Néhányan arra is utaltak, hogy ma már tabuk is vannak a felső vezetésben. S mindez a Vállalati Kultúra Programra, az abban kialakuló felsővezetői logikára és az ott megnyilvánuló felsővezetői magatartásra is hatással lehetett (pl. Külső megfelelés, látszat-intézkedések).

A felsővezetői team belső dinamikájának legfontosabb eleme talán a vezérigazgató kiemelt, meghatározó súlya abban. Ezt alapvetően elismertségének köszönheti – eredményeinek, közvetlen stílusának és vezetői felkészültségének. A vezérigazgató kiemelt szerepét a felsővezetők általánosságban ugyan nem fogalmazták meg, de a Vállalati Kultúra Program kapcsán igen. Azok a nem-felsővezetők viszont, akik a felső vezetéssel kapcsolatban vannak, ezt általánosságban is megerősítették. Ugyanezt támasztják alá saját tapasztalataim is, melyeket a felsővezetői teamnek tartott tréningeken és a VKP felsővezetői workshopokon szereztem.

Itt a Péter szava a döntő, s a Péter véleménye az, ami irányítja az Igazgatóságot. Itt markáns ellenvélemény, netán ellentétus ebben a csoportban nincs. Vannak ellenvélemények, de alapvetően az van, amit Péter akar. ... Lehetnek megerősítő, a véleményét alátámasztó, esetleg kicsit meggyengítő vélemények, de ...nem befolyásolja túlságosan. ... Tehát az ember bemegy egy javaslattal, ... annyi történik, hogy a Péter meghallgatja a véleményeket, aztán utána eldönti, hogy hogy legyen. ... Vannak emberek, akik megpróbálnak akaratot érvényesíteni, de csoportdinamikailag ez a csoport egy abszolút egypólusú csoport. (vezető)

A VKP megvalósulása, felsővezetői lecsapódása szempontjából így döntő lehetett, hogy a programot éppen a vezérigazgató kezdeményezte, s mindenki számára látszódtott, hogy ő személyesen is elkötelezett a téma/a program iránt.

A vezérigazgatót felsővezető társai jellemzően nagy tisztelettel emlegették, elismerve vezetői teljesítményét. Közvetlen viszonyban vannak, jellemzően a keresztneven szólították. Azon túl, hogy az üzleti eredményeket tekintve sikeres, a vezérigazgató egyben egy tudatos, szakmailag felkészült és önmagát állandóan fejlesztő vezető. Mindez elismerést vált ki vezetőtársaiban. Gyakran magam is megdöbbsentem a vezérigazgató szakmai és tudományos tájékozottságán, szervezet- és vezetéselméleti felkészültségén. A TÁRSASÁG-ban egyébként

nagyon sok innovatív koncepció kipróbálásába vágtak bele (mint folyamatmenedzsment, TQM, BSC, tudásmenedzsment, s a Vállalati Kultúra Program is ilyennek számít), s ezek jelentős részét a vezérigazgató kezdeményezte.

A VKP tehát a vezérigazgatóhoz kötődik. Emiatt is érdekes, hogy a felsővezetők – egymástól függetlenül – hasonlóképpen jellemezték a vezérigazgatót: „túl elméletinek”, „racionálisnak”, „analitikusnak” tartották, s olyannak, aki néha „nagyon elhiszi az okos emberek véleményét”. Egy-egy vállalati program pedig szerintük úgy indul, hogy „Péter hall valamit egy konferencián”. Sőt, konkrétan, a Vállalati Kultúra Program indulását firtató kérdésemnél is találkoztam olyan véleménnyel, hogy a vezérigazgató ezt is szakirodalmi inspirációra indíthatta el.

Természetesen most sem az a kérdés, hogy ez igaz-e, vagy nem, jó-e, vagy nem. A felsővezetők észlelése, a Vállalati Kultúra Programot elindító vezérigazgatóról kialakított képük számít. Hiszen a VKP számukra összefonódhatott kezdeményezőjével, s a vezérigazgatóról kialakított képük hozzájárulhatott ahhoz is, hogy néhányan a programot is kissé „elméletinek”, túl általánosnak tartották.

XI.2. A felsővezetői logika külső / strukturális elemzése

A most következő strukturális elemzéssel az a célom, hogy a helyi megértés után külső, elméletorientált szemmel nézzek rá a felsővezetői logikára és jelentésvilágra. Azaz törekszem *összekapcsolni az egyes részleteket*, s ahol tudok, *általánosabb értelmezést is adok a helyileg tapasztaltakra*. De a fordított elv is működik: esetenként lehetőségem lesz *a helyi jelenségek elméleti általánosítására* is.

A megelőző fejezetekben igyekeztem belülről és gazdagon bemutatni a felsővezetői logikát. A mostani részben viszont csak a lényegre szorítkozom, s sűrűn visszautalok a korábban elmondottakra. A direkt fogalmazásmódot éppen a megelőző, részletesebb tárgyalásmód teszi lehetővé.

XI.2.1. A VKP-beli felsővezetői logika – a teljes megértési/elemzési keret

A következő oldalon található XI.1. táblázatban a megértési/elemzési keretet feltöltöttem a legfontosabb felsővezetői témákkal. *Értelmezésemben ez így együtt a felső vezetés Vállalati Kultúra Programban képviselt logikáját mutatja!* Ezen belül

- a táblázat oszlopai a felsővezetői jelentésformálódást (tanulást) és befolyásolást (tanítást), – annak különböző vetületeit – tükrözik;
- táblázat két sora pedig a hivatalos felsővezetői logika illetve a rejtett felsővezetői logika.

A belső összefüggések részletesebb elemzése előtt azonban érdemes egy másik szempontból, kronológiailag is áttekintenünk a felsővezetői logika alakulását.

XI.2.2. „Idővonal” - a felsővezetői logika formálódása (változása) a VKP során és után

A következő „idővonal” (timeline – lásd a XI.1. ábrán) a felsővezetői jelentésformálódás dinamikus megértését segíti. Egy hosszabb programnál – a VKP közel egy évig tartott – útközben is változhat a program értelmezése, változhatnak a hangsúlyok. De amint láttuk, a program felsővezetői értelmezése nem is fejeződött be annak hivatalos lezárásával, sőt: a későbbiekben új jelentésrétegek „rakódtak rá”, *újraértelmezve akár az eredeti szándékokat és jelentéseket is. A VKP felsővezetői értelmezése és lecsapódása leginkább a külső kontextus változásának „tükörképeként” módosult.*

Természetesen nincs lehetőségem arra, hogy teljes pontossággal bemutassam a VKP jelentésváltozásának folyamatát és főbb mérföldköveit – s nem csak azért, mert ez a „teljes pontosság” eleve kizárt. Mivel kutatásomat nem longitudinális, hanem retrospektív kutatásként építettem fel, leginkább arra van módom, hogy interjúalanyaim visszaemlékezései alapján, utólag rekonstruáljam a folyamatot. Emellett építhetek arra is, hogy egy ideig személyesen is részese voltam a programnak, s így több időpontból vannak adataim, dokumentumaim.

A VKP felsővezetői jelentését illusztrálva (1.) hagyományos (álló) betűvel jelöltem a szándékolt/tartalmi jelentést; (2.) dőlt betűvel jelöltem a visszaható/önirányuló jelentést. Így tartalmi és „attitűdbeli” jelentés párhuzamossága is nyomon követhető. De csak a főbb tendenciákat és összefüggéseket (a részletesebb kibontás pedig ezután következik). Nagyon fontos, hogy a kontextus itt is a felsővezetők „szubjektíven megélt kontextusa”⁸², hiszen csak így érthetjük meg, hogy a „külső” körülmények *számukra* miként formálják a VKP értelmezését, megélését. Az ábra segítségével láthatóvá válik, hogy egy adott időszak „adott kontextusa” mellett miért éppen azt a jelentést adja a felső vezetés, amit (és miért az az értelmezés a leginkább magától értetődő).

⁸² ráadásul az én interpretációmon átszűrve

XI.1. táblázat: A Vállalati Kultúra Programhoz kötődő felsővezetői logika

	A FELSŐVEZETŐK TALÁLKOZÁSA A PROGRAMMAL	FELSŐVEZETŐI SZÁNDÉK / A PROGRAM TARTALMI JELENTÉSE	A PROGRAM FELSŐVEZETŐI VISSZAHATÁSA / ÖNIRÁNYULÓ JELENTÉSE	FELSŐVEZETŐI BEFOLYÁSOLÁS / TANÍTÁS
HIVATALOS	<ul style="list-style-type: none"> eredendő belső indíttatás VS „kívülről kapott” program közös döntés a program elindításáról „beindító” felsővezetői workshop 	<u>A VKP során:</u> <ul style="list-style-type: none"> közös értékrendszer definiálása kulturális gyökerek tudatosítása követendő irány meghirdetése helyi vezetőknél: a kívánatos értékek követése a mindennapokban helyi vezetőknél: saját kultúraformáló szerepük tudatosítása munkavállalói elkötelezettség növelése <u>A VKP után:</u> <ul style="list-style-type: none"> a kívánatos működés megvalósítása munkatársi problémák kezelése 	<u>A VKP során:</u> <ul style="list-style-type: none"> felsővezetői elköteleződés a felsővezetői műhelyeken a teljes szervezeten végigvitt workshop-program intenzív kommunikációs kampány értékgazdai szerepvállalás és felelősség <u>A VKP hatására/után:</u> <ul style="list-style-type: none"> számos értékgazdai akció az értékek gondozására a hirdetett értékek alapján másként meghozott döntések 	<ul style="list-style-type: none"> workshop-láncolat: kiterjedt participáció a vállalati értékek közös definiálása a helyi lefordítás, konkretizálás, megvalósítás szabadsága a „vezetői kisugárzás” befolyásoló ereje helyi vezetők kulcsszerepe
REJTETT – TUDATOS – TUDATTALAN	<ul style="list-style-type: none"> gyenge/mérsékelt kezdeti elköteleződés (ellenérzések ill. közömbösség) valódi dialógus elmaradása 	<u>A VKP során:</u> <ul style="list-style-type: none"> a „sikeres vezetés” énkép megerősítése a LENDÜLET-kultúra legitimálása tulajdonosi image-építés „morál-élesztés”, „gőz-elvezetés” <u>VKP után:</u> <ul style="list-style-type: none"> az égető problémák megnevezése és kezelése „üzenés” az illetékeseknek 	<u>A VKP során:</u> <ul style="list-style-type: none"> külső nyomásra történő lépések a mindennapokban a téma/program periférikus kezelése személytelen / szakmai alkalmazás: csak <i>MÁSOKRA</i> vonatkoztatás <u>A VKP hatására/után:</u> <ul style="list-style-type: none"> „érdek/érték”szemlélet: egy-egy érték részérdeket fejez ki önreflektív értelmezés elmarad csökkenő figyelem, látszat-intézkedések, „kipipálás”, „címkézés” az értékek felhasználása „retorikai eszköz”-ként, érdekvényesítéshez 	<ul style="list-style-type: none"> a „demokratikus vezetés” énkép megerősítése a VKP relevanciájának megkérdőjelezhetetlensége magától értetődően kötelező részvétel a programon
FELSŐVEZETŐI KONTEXTUS	<u>Biztosítási iparág és piac:</u> <ul style="list-style-type: none"> erős piaci verseny magas fluktuáció kulcs emberek elcsábítása speciális termék beépített konfliktusok 	<u>Tulajdonosi megítélés és elvárások:</u> <ul style="list-style-type: none"> nemzetközi háttér keményedő elvárások főlény-érzés 	<u>Belső szervezeti kontextus:</u> <ul style="list-style-type: none"> „saját nevelésű” munkatársak munkatársi problémák a fizetési kérdés a helyi vezetők kulcsszerepe újnak a szervezetben 	<u>Igazgatóság (felsővezetői csoport):</u> <ul style="list-style-type: none"> közösen megélt sikerek kölcsönös tisztelet és elfogadás konfliktuskerülés teljesen nyílt kommunikáció hiánya „egypólusosság”: a vezérigazgató kulcsszerepe

XI.1. ábra: „Idővonal” – a felsővezetői logika formálódása a VKP során és után

A VKP felsővezetői jelentése

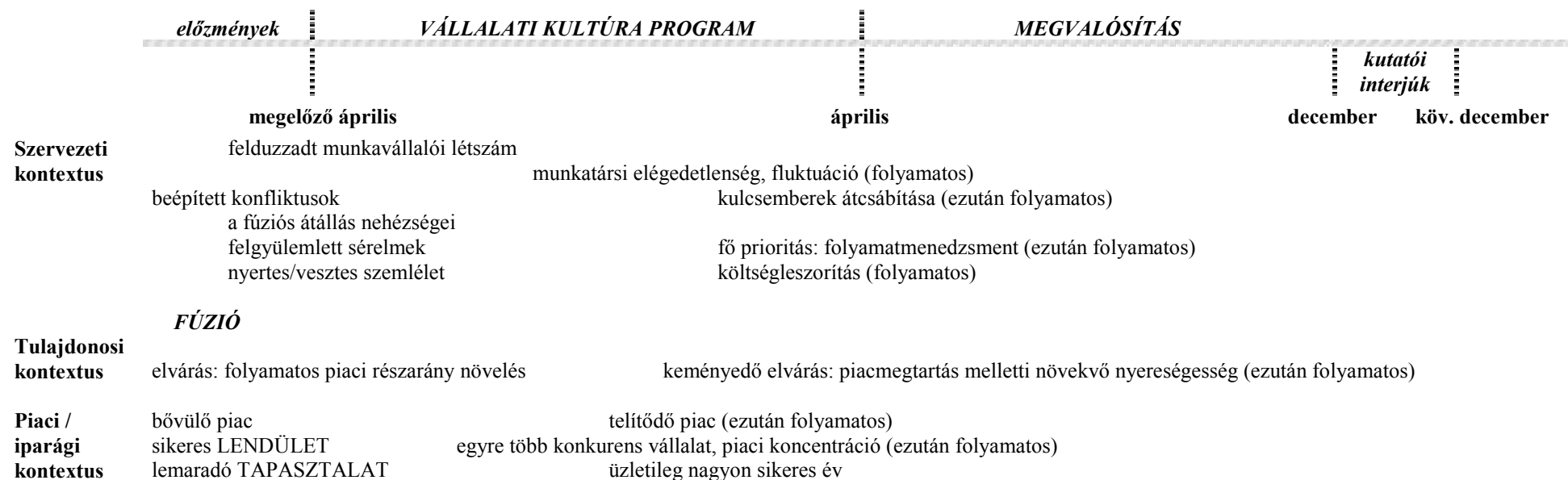
fúzió: közös értékrendszer/platform definiálása
fúzió: közösségi érzés erősítése, LENDÜLET-kultúra legitimálása
tudatosítás: kulturális háttér feltárása, rögzítése

tudatosítás: kívánatos irány meghirdetése a célok elérése, a kívánatos kultúra megvalósítása, akciók (ezután folyamatosan érvényesül)
értékgazdai szerepvállalás és felelősség
számos értékgazdai akció az értékek gondozására (ezután foly.)
a mindennapokban a téma/program periférikus kezelése (ezután foly.)
„érdek/érték” szemlélet, látszat-intézkedések, retorikai eszközzé válás (ezután foly.)

tudatosítás: vezetői attitűdök formálása,
vezetői tudatosság növelése *a VKP kevésbé válik személyessé*
a VKP nem kötődik közvetlenül az üzleti eredményhez
a VKP kevés gyakorlati segítséget jelent a mindennapokban
külső nyomásra történő lépések
a teljes szervezeten végigvitt workshop-program
intenzív kommunikációs kampány

munkavállalói elkötelezettség növelése
morál-élesztés, „gőzkieresztés” Munkatárs-központúság: problémák kezelése,
munkaerő-megtartás (ezután foly.)

tulajdonosi image-építés



Az ábrán jól nyomon követhető például a „Munkatárs-központúság” témájának fokozatos előtérbe kerülése, és jelentésének (át)alakulása a kontextuális változások hatására. A VKP kezdetekor, a fúzió utáni időszakban elsősorban a volt TAPASZTALAT munkatársak megtartása, s a TÁRSASÁG iránti elkötelezettség általános fokozása volt a cél. Később, a workshop-sorozat idején, amikor erőteljesen megjelentek a fúzióhoz kötődő sérelmek, a VKP egyre inkább általános légkörjavító, sőt, „gőzlevezető” fórummá vált mindenki számára. Ehhez képest még később – részben a piaci változások, részben a szervezeti feltételrendszer eredményeként (relative alacsony fizetés, elszemélytelenedő szervezet) – már a kulcsmunkatársak megtartása válik alapvetővé. A „Munkatárs-központúság” jelentése tehát változáson megy keresztül, és maga az érték-kategória a felsővezetők körében (is) egyre inkább a problémák megnevezésének eszközévé válik.

Ugyanígy végigkövethető a fúzió jelentésdefiniáló szerepének csökkenése, a fúzió „térvesztése” a felsővezetői gondolkodásban. A Vállalati Kultúra Program (jelentése) a kezdetekben még erőteljesen kötődött a fúzióhoz. Később – a kutatásom időpontjára – viszont már „lecsengett” a fúzió, mint téma, s ezzel együtt a fúziónak a VKP értelmezésében betöltött szerepe is csökkent, teret engedve az új hangsúlyoknak.

XI.2.3. A felsővezetői szándék összetettsége, ellentmondásossága

A Vállalati Kultúra Program a felsővezetők számára egyszerre igen sok mindenről szólt. Interjúalanyaim ugyan explicit módon ezt nem fogalmazták meg számomra, s vélhetően önmaguk számára sem, de a komplexitás feltárulkozott a megértés-orientált elemzés révén. A belső összetettség – részben – abból származik, hogy a VKP nyílt és rejtett célokat, tudatos és tudattalan szándékokat együtt jelenít meg. A következő oldalon található XI.2. táblázatot igen lényegesnek tartom, hiszen ezt a belső összetettséget mutatja be.

♦ A „Hivatalos cél” (A oszlop) a szervezetfejlesztési program felsővezetők által kinyilvánított, „zászlóra felírt” szándékait foglalja össze; mindazt, amiről a programnak hivatalosan szólania kellett. Nagyrészt ezt kaptam volna eredményként, ha az interjúkat csak szöveghű módon értelmezem.

♦ A „*Rejtett cél*” (B oszlop) ehhez képest viszont a felsővezetői logika nem hivatalos, de egyaránt fontos vetületeit mutatja, melyet szöveghű illetve – s főként – kritikai olvasattal „bontottam ki”.

♦ A „*Célcsoport*” és az „*Elvárt eredmény*” (C és D) oszlopok magukba integrálják a megfogalmazott és a rejtett felsővezetői szándékokat is.

♦ Az E és az F oszlopok a VKP-ban felsővezetői oldalról *érvényesíteni kívánt tudást, tanulást és befolyásolást* mutatják – figyelembe véve mind a nyílt, mind a rejtett szándékokat. Ezekről bővebben a „Felsővezetői befolyásolás/tanítás” (XI.4.) alfejezetben lesz szó.

♦ Mindezek alapján pedig kibontakozik, hogy *a felső vezetésnek* valójában miről is szól(t), mit is jelent(ett) a 10 megfogalmazott érték (G oszlop), hogy *számukra* miről szól(t) és mit jelent(ett) maga a Vállalati Kultúra Program (H oszlop). Fontos azonban felhívnom a figyelmet, hogy ezek a „címkék” – noha igyekeztem hűen visszaadni a felsővezetői logika egyes vetületeit – mégis tőlem származnak, s nem biztos, hogy a felsővezetők mindet visszaigazolnák⁸³.

⁸³ A vezérigazgatónak az adatelemzés egy korábbi fázisában volt alkalmam megmutatni ezeket – vagy tartalmilag ezekhez nagyon hasonló – megnevezéseimet. Csupán egy „címké” volt, amelyet nem fogadott el, de a többi értelmezésem nem kérdőjelezte meg. Az általa vitatott értelmezést a továbbiakban már magam is elvettem.

XI.2. táblázat: A Vállalati Kultúra Programbeli felsővezetői szándék (összefoglalás)

<i>Szemponatok</i>	<i>Hivatalos cél (A)</i>	<i>Rejtett cél (B)</i>	<i>Célcsoport (C)</i>	<i>Elvárt eredmény (D)</i>	<i>A szándékolt tanulás / tudás természete (E) **</i>	<i>Befolyásolás / tanítás módja (F) **</i>	<i>a 10 érték felsővezetői jelentése, hangsúlya (G) *</i>	<i>A VKP felsővezetői jelentése(H) *</i>
Témák								
Fúzió: közös platform meghatározása (1)	egy közös értékrendszer definiálása	nyertes / vesztes szemlélet átalakítása	mindenki	közös alap, platform ismerete, érzése	<i>attitűdformálás:</i> „egy cég vagyunk”	eladó	közös alap mindenkinek	<i>a fúziós program „soft” része</i>
Fúzió: közös platform meghatározása (2)	---	a LENDÜLET kultúra tovább-örökítése, legitimálása	volt TAPASZTALAT – osok	azonosulás a LENDÜLET értékekkel	<i>attitűdformálás:</i> „egy cég vagyunk”	eladó	közös alap mindenkinek	<i>legitimáló folyamat</i>
Tudatosítás/1 (3)	a sikerek hátterét jelentő kultúra feltárása, rögzítése	önmege erősítés	mindenki	a követendő értékek megfogalmazása	<i>kognitív:</i> felszínre hozás (externalizáció)	közös tapasztalati tanulás eladó	a múlt összegzése	<i>önfeltáró / kultúrafeltáró program</i>
Tudatosítás/2 (4)	a követendő irány meghirdetése	---	mindenki, főként a vezetők	a kívánatos értékek ismerete	<i>kognitív:</i> tudásmegosztás <i>affektív (attitűd):</i> 10 érték elfogadása	participatív - eladó	„cél-érték”: kívánatos cél	<i>oktatási program; belső kommunikációs program</i>
Tudatosítás/3 (5)	a 10 kívánatos érték követése vezetőknél saját kultúraformáló szerepük tudatosítása	---	mindenki, főként a vezetők	a kívánatos értékek ismerete; fokozatos „beépülés” a cselekvésbe	<i>főként kognitív; ill. attitűd- és magatartásfejlesztés:</i> 10 érték ismerete; saját kultúraformáló szerep tudatosítása, magatartásváltozás (helyi lefordítás, internalizáció)	eladó egyéni tapasztalati (saját élményű) tanulás	(egyre inkább) követendő működési minta	<i>oktatási program</i> <i>kultúrafejlesztési (magatartásfejlesztési) program</i>
Munkatárs-központúság (a VKP kezdetén) (6)	munkavállalói elkötelezettség növelése	---	vezetők: elsősorban rajtuk múlik	fokozott vezetői figyelem – növekvő elkötelezettség	<i>kognitív:</i> saját szerep tudatosítása <i>attitűdformálás:</i> vezetői attitűd- és magatartásfejlesztés	eladó	---	<i>oktatási program</i>
Image-építés (7)	---	a tulajdonosi megítélés javítása, a „sikersztori” folytatása	tulajdonos (anya- és nagymama-vállalat)	tulajdonosi támogatás, irányítási autonómia	<i>attitűdformálás</i>	eladó	---	<i>PR / kommunikációs eszköz (maga az, hogy VAN)</i>

XI.2. táblázat (folytatás)

<i>A VKP után előtérbe kerülő témák (rárakodó jelentésrétegek)</i>								
<i>Szemponatok</i> Témák	<i>Megfogalmazott cél</i> (A)	<i>Rejtett cél</i> (B)	<i>Célcsoport</i> (C)	<i>Elvárt eredmény</i> (D)	<i>A szándékolt tanulás / tudás természete (E) **</i>	<i>Befolyásolás / tanítás módja</i> (F) **	<i>a 10 érték felsővezetői jelentése, hangsúlya (G) *</i>	<i>A VKP felsővezetői jelentése (H) *</i>
Megvalósítás (8)	a kívánatos működés megvalósítása	az égető problémák megnevezése és kezelése	Igazgatóság, vezérigazgató (helyi vezetők)	a kívánatos szerinti működés	<i>attitűd- és magatartásváltozás:</i> döntések és akciók kellenek	számomra nem ismert	viszonyítási alap; eszköz a néven nevezéshez (hivatkozási alap)	<i>koncepcióalkotó fázis</i>
Munkatárs-központúság (a VKP során kialakuló) (9)	---	„morál-élesztés”; „gőz-elvezetés”	minden vezető és munkatárs	sérelmek és problémák levezetése, kezelése – légkörjavulás	<i>attitűdfejlesztés:</i> problémák elmondása és kezelése	participatív folyamat: eladó / közös tanulás	---	<i>légkörjavító program</i>
Munkatárs-központúság (a VKP után) (10)	munkavállalói (benne a vezetői) problémák kezelése (fluktuáció, bérek, légkör, elégedetlenség)	„üzenés” az illetékeseknek (pl. a vezérigazgatónak, egymásnak)	Igazgatóság, vezérigazgató	problémák megoldása	<i>attitűd- és magatartásváltozás:</i> ezeket a problémákat meg kell oldani!	számomra nem ismert	legfőbb érték: Munkatárs-központúság; közös nyelv: eszköz a problémák megnevezésére	<i>a továbblépés irányának kijelölése</i>

*: a megnevezések többsége tőlem származik, az én értelmezésemet tükrözi (a felsővezetők értelmezéséről)

** : a kategorizálás az én megítélésemet tükrözi; részletesebb tárgyalását lásd később, a felsővezetői befolyásolás/tanítás részben (XI.4. fejezet)

A táblázat a felsővezetői szándék összetettségét mutatja, azt, hogy a program a felső vezetés számára egyszerre sok mindenről szólt. De miért is érdekes mindez?

1. *Megértő (interpretatív) attitűd esetén* a kérdés továbbra is az, de az eddigieknél még pontosabban, élesebben, tartalom-telibben:

- ♦ „Ténylegesen miről is szólt a VKP a felső vezetésnek? ”; s ami ebből következik:
- ♦ „Mi az az üzenet/tudás, amit a felsővezetők a VKP során mások felé közvetíteni kívántak? ”.

Ez ugyanis alapvetően meghatározza, hogy az érintett/befolyásolni kívánt csoportoknál egyáltalán *mi csapódhatott le a VKP-ból*, s mindez egyáltalán *milyen tanulást eredményezhetett* (önáluk, illetve a teljes szervezetben).

2. *Külső elemzőként* (kvázi „diagnosztaként”) pedig a kérdés számomra az:

- ♦ „Vajon ez az összetettség nem rejt-e egyben olyan belső ellentmondásokat is, amely már a program lényegét, koherenciáját, s akár magát a felsővezetői szándékot ássa alá?”.

Külső elemzőként – azt gondolom – felfedezhetünk ambivalens, sőt ellentmondó szándékokat és jelentéseket is. E lényeges dilemmákat érdemes megfogalmazni és kiélelni, hiszen a VKP szervezetbeli továbbgördülésére és a szervezeti tudásáramlásra hatással lehetnek. A felsorolásra kerülő dilemmák természetesen nem „dönthetők el” végérvényesen, de ez nem is cél: azok mindkét oldala együtt „van jelen” a felsővezetői logikában. A legfontosabb dilemmák véleményem szerint a következők:

1. Kultúrafeltárás/fejlesztés versus PR / kommunikációs program?

A VKP eredeti, a felsővezetők által megfogalmazott célja leginkább talán a kultúrafeltárás / kultúrafejlesztés fogalmakkal írható le. A VKP image-alakító, kommunikációs szerepe viszont többször is megjelent, legerősebben a tulajdonos (anya- és nagymamavállalat) irányában. A tulajdonos felé már önmagában az elegendő, hogy a program egyáltalán elindult. A tulajdonos mellett a saját vezetők és munkatársak irányában is jelentkezett az „értékek kikommunikálása” – ahogy egy felsővezető fogalmazott. Ez a dilemma élesen

megfogalmazva egyébként a következő: ” A VKP a vállalati kultúráról szolt-e, vagy valaminek a kommunikálásáról?”.

2. Kultúrafejlesztés versus légkörjavítás?

Ez a dilemma a family-group workshopokra vonatkozik. A workshopok ugyanis egyszerre szólhattak a kultúra fejlesztéséről, de a fúzió során a munkatársakban felgyülemlett sérelmek levezetéséről is. Ez a két cél természetesen megférhet egymás mellett, de nem mindegy, hogy melyik közülük a fő prioritás. Véleményem szerint egyébként hangulatjavító programokkal nem, csak valódi, a *működést ténylegesen fejlesztő* programokkal lehet tartósan „hangulatot javítani”.⁸⁴

3. Változtatás versus status quo fenntartás?

Amennyiben a hivatalos logikát vesszük alapul, a VKP a változtatásról, a kultúra fejlesztéséről (is) szolt. A VKP utáni időszakban pedig – a szervezeti és külső kontextus kedvezőtlenebbé válásával – egyértelműen a „megvalósítás” került előtérbe, azaz a változtatás, a működésfejlesztés.

Meggyőzően érvelhetünk azonban amellet is, hogy a VKP a status quo megőrzéséről szolt. Úgy tapasztaltam, hogy „kulturális szempontból” a felső vezetés elégedett volt mind saját működésével, mind a LENDÜLET-ből továbbörökölt kultúrával. A „megvalósítás” szükségességének hangoztatásakor általában a tapasztalható gondok (pl. a munkatársi problémák) orvoslásának szükségessége fogalmazódott meg – olyan problémák, amelyek jellemzően nem kulturális természetűek, s megoldásuk a Vállalati Kultúra Program nélkül is kikerülhetetlen lenne.

4. Célcsoport: mindenki versus csak bizonyos csoportok?

Egyes értelmezései alapján a VKP mindenkire egyaránt kellett, hogy vonatkozzon. Más szempontok szerint viszont csak szűkebb célcsoportot célzott meg. A hivatalos logika alapján például a VKP, amely egy „közös platform”-ot teremt, mindenkitől attitűdváltást várna el. A rejtett szándékok alapján azonban a „közös platform” inkább a korábbi LENDÜLET – kultúra bázisán születhetne meg, s csak a korábbi TAPASZTALAT munkatársak attitűdváltását célozta meg. Ebből a szempontból nem is lényeges, hogy a

felső vezetés tudatosan követte-e ezt a kettősséget, vagy tudattalanul, érzelmileg köteleződött-e el a LENDÜLET-kultúra mellett.

Külön kérdés, hogy maga a felső vezetés érintettje-e a Vállalati Kultúra Programnak; vagy az csak másoknak szól. Erről bőven volt szó a visszaható/önirányuló jelentés kapcsán.

5. Ismeretbővítő oktatás versus attitűdformálás versus magatartásfejlesztés?

A felsővezetői tanítás/befolyásolás kapcsán még lesz róla szó, de már itt is szeretnék utalni erre az ambivalenciára. Az összefoglaló táblázatból láthatjuk, hogy a VKP hivatalos céljainál (a vállalati kultúra kapcsán) a kognitív jelleg dominál (oktatási program), de az attitűdbefolyásolási szándék is erős. A hivatalostól eltérő, „nem-kulturális” célok esetében viszont az attitűdformálási szándék a domináns. Egy szervezetfejlesztési intervenciónál nagyon fontos tisztázni, hogy az ismeret- és szemléletbővítés mellett/helyett várunk-e, és milyen időtávon várunk attitűdformálódást, magatartásváltozást.

Bár egy OD program értelemszerűen sok mindenről szólhat, ezek az inkoherenciák – kívülről nézve – választást, döntést igényelnének. A sokféle irány és a prioritások hiánya alááshatja a valódi célt, elveszhet a program ereje.

A külső szempont után azonban érdemes egy pillanatra *ismét belső/lokális szempontból, interpretatív attitűddel* közelítenünk. A felsővezetői logika ugyanis belülről megélve – felsővezetői szemmel nézve – ennél sokkal probléma-mentesebb! A felső vezetés számára nem (vagy sokkal kevésbé) érződnek belső feszültségek és ellentmondások, interjúalanyaim legalábbis nem adtak hangot ennek. Sőt, az interjúkban még csak az sem merült fel, hogy (túl) sok mindenről szólna a VKP. *Annak ellenére nem, hogy a táblázatban lévő (és a korábbiakban részletesen kifejtett) jelentések külön-külön mind megfogalmazódtak a felsővezetői körben.*

Miként értelmezzük ezt? Azt jelenti-e, hogy ezek az ellentmondások mégsem „léteznek” (s így nem is kell velük törődnünk)?

⁸⁴ Úgy tapasztalom, hogy Magyarországon a vállalati kultúra – és a hasonló témájú, például jövőképalkotó – programok gyakran nem szólnak másról, mint „hangulatjavításról”. „Légkörjavító program” címen pedig nagyon gyakran kampányintézkedésekre, látszat-akciókra kerül csak sor.

A válasz nem egyértelmű. Attól azonban nem tekinthetünk el, hogy a felsővezetők számára e dilemmák nem tudatosultak, vagy nem fontosak. (azaz nem léteznek). Nekik ez a sokféle, s egymáshoz sok szálon kapcsolódó szándék „jól megfér” egymás mellett. S innentől érdemes még egy lépéssel továbbhaladhatunk az interpretálási folyamatban, s megfogalmaznunk a következő kérdést:

Miként értelmezzük azt, hogy a VKP során ezek a – lényeginek látszó – ellentmondások a felsővezetők számára fel sem merültek?

Ezt három tényezővel tudom magyarázni, de fontos, hogy ezek csak *lehetséges, hipotetikus magyarázatok*.

1. Számomra egyrészt arra utal, hogy a felsővezetői körben – úgy tűnik – nem volt olyan tisztázó alkalom, ahol mélyen, élesen meg kellett volna fogalmazniuk (önmaguknak, egymásnak) a VKP valós rendeltetését. Nem indult be egy alapvető dialógus erről, amelynek során kiderülhettek volna a lényegi ellentmondások, konfrontálódhattak volna az eltérő értelmezések és az egymásnak ellentmondó vágyak.
2. Másrészt viszont az, hogy a VKP számukra így is „jól működött”, arra utal, hogy a program során nem volt olyan éles helyzet, nem volt akkora tét, hogy ezeknek a – részben – ellentmondó értelmezéseknek mindenképp ütközniük kellett volna.
3. De fontos a *külső tanácsadók* szerepe is: e lényeges kérdéseket ők *sem tették fel* a felsővezetőknek, elmulasztották szembesíteni őket ezekkel az ellentmondásokkal.

XI.2.4. Felsővezetői hozzáállás a programhoz: ambivalens elköteleződés

Az előző pontban a felsővezetői VKP-logika *tartalmi* összetettségét és ellentmondásosságát vizsgáltam. Most viszont a VKP-hoz kötődő *felsővezetői attitűdöt* elemzem, azt, hogy számukra mennyire vált fontossá a program, mennyire köteleződtek el a folyamatban. Ehhez a „Program felsővezetői lecsapódása/visszahatása” (XI.1. táblázat) ad eligazítást.

Értelmezésemben ez is a felsővezetői logika szerves része – a tartalmi jelentést ugyanis átszínezheti, sőt, felül is írhatja az érzelmi-magatartási viszonyulás. Például felsővezetői értelmezésben és tartalmilag a VKP jelentheti azt, hogy „*Tudatosítani kell a magatartásunkat*

befolyásoló mögöttes értékeket!”, de ehhez kapcsolódóan és ezzel egy időben például azt is, hogy „*Ez a cél számomra nem fontos / nem a számomra fontos!*”. Nagyon egyoldalú lenne a kép akkor, ha csak tartalmi oldalról vizsgálnánk egy változtatási program jelentését és szervezeti lecsapódását, éppen ezért furcsa, hogy a „visszaható/attitűdbeli jelentés” gondolatának explicit kifejtésével a szakirodalomban eddig nem találkoztam.

A felsővezetői elköteleződés értelmezésében nem csupán (formális) felelősségvállalást jelent, ennél sokkal többet: *belső lelkesedést*, azaz „*lélekkel-teliség*”-et. „Lelkes” felsővezetői hozzáállásnál a program „élővé”, „jelentés-telivé” és „jelentőség-telivé” válik az adott személy/csoport számára, ami másokat is inspirálhat⁸⁵. Az, hogy a Vállalati Kultúra Program a TÁRSASÁG-ban mennyire vált lelkesítővé, nagyban függött attól, hogy a program kezdeményezőin érződött-e tényleges lelkesedésük.

A felsővezetői elköteleződés tárgya és iránya a VKP-ban *elvileg* többféle lehetett. Ehhez képest érdekes, hogy ebből *a felsővezetők számára konkrétan* melyik vált fontossá.

1. *A workshop-folyamat iránti elköteleződés* már maga is kétféleképp értelmezhető. A felsővezetők a family-group workshopok teljes szervezeten való végig-viteleként fordították le maguknak. A másik lehetőség az lehetne, hogy saját, a workshopokon felvállalt szerepükként értelmezik – például aktív, másokat motiváló magatartásukként. Az elköteleződés ilyen értelmezése azonban a VKP-ban nem volt jellemző, de ez érthető, hiszen a workshop levezetése nem az ő felelősségük volt.
2. *A VKP tartalma iránti elköteleződés* – mint lehetőség – a vállalati kultúra témája iránti elköteleződést jelentheti. Azt, hogy a felsővezetők magukévá teszik azt a gondolatot, hogy a vállalati kultúrával érdemes tudatos(abb)an foglalkozniuk; s a vállalati kultúrát maguk is tudatosan fejlesztik. Fontos, hogy itt a vállalati kultúra ápolása ne pusztán egy programként értelmeződjön, hanem sokkal inkább egy szemléletként, gondolkodásmódként – a vezetés szimbolikus szerepének megértéseként, és tudatosabb vezetői működésként.
3. A felsővezetők számára azonban *az értékgazdai szerep* volt az, amely saját elkötelezettségüket leginkább szimbolizálta. Az ő szempontjukból érthető ez a hangsúly,

⁸⁵ Az itt használt „lélekkel-teltség” kifejezés nem „ezoterikus” fogalom, hanem nagyon is kötődik az interpretatív filozófiához, leginkább is a filozófiai hermeneutika gadameri felfogásához (lásd: Grondin, 2002; Sárvári, 1999). Hasonló gondolatról, a „minőség” eredendő jelentéséről lásd Robert Pirsig két rendkívül érdekes filozófiai-szépirodalmi művét (Pirsig, 1998a,b). De természetesen a spirituális irodalom egy része is ide kapcsolódik, így nagyhatású művében például Eckhart Tolle (2001).

hiszen számukra (1) önmagában nem az OD folyamat, hanem a hosszú távú hatás a lényeg, (2) egyébként is a különféle programok és intézkedések jelentik az irányítás (magatartásbefolyásolás) legfőbb eszközét. Az értékgazdai intézkedések azonban elsősorban másokra vonatkoznak, általuk a szervezet más tagjainak működését lehet alakítani.

A felsővezetői elköteleződés „valós” mértéke nem állapítható meg.

- A *hivatalos logika alapján* akár a teljes felsővezetői elkötelezettség mellett is érvelhetnénk – a felsővezetők saját belső elkötelezettségüket csak ritkán kérdőjelezték meg.
- Az események/értelmezések „mögé nézve”, *kritikai szemmel* – és talán túl elhamarkodottan – viszont épp’ az ellenkező álláspontra juthatnánk: lényegileg kérdőjelezhetnénk meg a felsővezetői elköteleződés valóságát.

Külső kutatóként számomra az „ambivalens” a legmegfelelőbb jelző: a felsővezetői csoportban (s akár egy-egy vezetőben) egyszerre jelentkezik a lelkesedés és a távolságtartás, a belső elköteleződés és a külső megfelelés, az engedelmisség (konformizmus), a másokkal való azonosulás és a téma tényleges internalizációja. Szeretnék ezt is „jól csinálni”, de túl sok más feladatuk van, amit „muszáj jól csinálniuk”.

A következő oldalon lévő XI.3-as táblázat a felsővezetői elköteleződést foglalja össze, a korábbi, megértés-orientált elemzés alapján.

XI.3. táblázat: Vállalati Kultúra Program: ambivalens felsővezetői elköteleződés

Téma / esemény	Ami a felsővezetői elköteleződést / lelkesedést mutatja...	Ami a valódi felsővezetői elköteleződést / lelkesedést megkérdőjelezi/árnyalja...	A kontextus, mint háttér mindehhez...***
<i>A VKP időszakában</i>			
Felsővezetői workshopok	- teljes felső vezetés: 2x2 napos elvonulás - aktív részvétel a workshopokon* - erős „beleszólás” a 10 értékbe*	- kvázi-kötelező részvétel a 2x2 napos műhelymunkákon	- a vezérigazgató személyes elkötelezettsége
Family-group workshop- láncolat	- a teljes szervezeten végigvitték, (elvileg) mindenkit bevontak - minden felsővezető tartott egy (vagy több) workshopot*	- kevésbé lényeges, hogy a workshopon mi is történt; - számukra nem emlékeztet saját szerepük - workshop-megtartás elhúzódása, nyomás hatására történő teljesítés	/- workshop-design: a vezetők inkább „résztvevők”/ - a fúzió utáni időszak feladatai, problémái
Intenzív kommunikációs kampány	- rendszeres melléklet az „Újság”-ban; - rendszeres vezérigazgatói beszédek	- közvetlen beosztotti körben a téma periférikus kezelése - a „Újság” cikkek többszöri „zaklatásra”, végül vezérigazgatói felszólításra születnek csak meg	- felsővezetői leterheltség - az „üzlet-menet” a fő prioritás
A vezérigazgató szerepe	- aktív vezérigazgatói szerepvállalás - a vezérigazgató az anyacégnél is beszámol a VKP-ról, s az külön kiemelésre kerül az éves beszámolóban	- a vállalati kultúra főként a vezérigazgató szívügye - a tulajdonos felé fontos az image-alakítás is	- a vezérigazgató eredendő belső indíttatása - tulajdonosi image, elismerés fontossága
Értékgazdaság	- személyes felelősségvállalás egy vagy több érték „gondozásáért”	- „saját értékem”-mé való értékek, a többi értékre való viszonylagosan kisebb figyelemmel	- felsővezetői szubkultúra: jellemző a reszort-logika és reszort-felelősség

XI.3. táblázat (folytatás)

Téma / esemény	Ami a felsővezetői elköteleződést / lelkesedést mutatja...	Ami a valódi felsővezetői elköteleződést / lelkesedést megkérdőjelezi/árnyalja...	A kontextus, mint háttér mindehhez...***
<i>A VKP hatására / után</i>			
Értékgazdai tevékenység	- felsővezetői intézkedések, akciók a kultúra- értékek gondozására manapság is	- csökkenő figyelem: „77. nyaklánc” a felsővezetők nyakában ** - látszat-intézkedések, könnyen „kipipálható” akciók, „címkézés” ** - új, fontosabb prioritások: pl. a folyamat- menedzsment **	- felsővezetők: összvállalati és reszortfelelősség együtt - az Igazgatói team belső dinamikája - a vezérigazgató ma már a folyamatmenedzsmentre figyel
Az érték- ápolás jellege	- számos akció, intézkedés - a hirdetett értékek alapján másként meghozott döntések	- főként személytelen / szakmai alkalmazás: <i>MÁSOKRA</i> vonatkozó össz-vállalati akciók - az személyes példamutatás háttérbe szorulása, az önreflexió elmaradása - az Igazgatóság saját működésére nem vonatkoztatja az értékeket	- alapvető elégedettség a saját működéssel (a személyessel, illetve a felsővezetői csoporttal is) - a felsővezetői irányítás legfőbb eszköze: intézkedések, akciók, programok indítása
Az „érték”-ek jelentősége	- vannak mindenki számára egyaránt fontos értékek	- lényeges és kevésbé lényeges értékek kialakulása a közvetlen gyakorlati / üzleti „fontosság” alapján ** - értékek alkalmazása fontos problématerületek megnevezésére - „érdek/érték”-ek: egy-egy érték részérdeket fejez ki - az értékek „retorikai eszköz”-ként való felhasználása érdekérvényesítéshez **	- nagyobb szervezeti méret - erős konkurencia: munkaerő-átcsábítás - a biztosítócégek jellemzője: beépített érdekellentétek - a „ráhivatkozás” alapja: a VKP / a 10 érték felsővezetői elfogadottsága - a felsővezetői csoport dinamikája / szubkultúrája

* Azok a szempontok, amelyeket NEM a felsővezetők, hanem más szervezeti tagok / saját magam tartottam fontosnak. A *-gal nem jelölt szempontokat viszont a felsővezetők (is) említették (szöveghű elemzés).

** Azok a szempontok, amelyeket a FELSŐVEZETŐK IS említettek. Az oszlopban található többi szempontot saját megfigyelés és/vagy kritikai elemzés révén vagy én fogalmaztam meg, vagy más (nem felsővezető) szervezeti tagok.

*** Vegyes: részben a felsővezetők említették, részben saját szempontom (lásd a részletes kifejtéseknél)

*Mi az a Vállalati Kultúra Programban, ami miatt – ha megkíséréljük az ő szempontjukból nézni – a felsővezetőknek lelkesedniük kéne a program iránt? Mi az, ami belülről nézve viszont a valós elköteleződés ellenében hat? **Miért is az a természetes, hogy ambivalens a program iránti elköteleződésük?***⁸⁶

Összvállalati szempontból számukra is érzékelhető a program haszna, és ez erősítheti elköteleződésüket. A hivatalos vagy a rejtett célok között megjelent érvek sorakoztathatók itt fel (lásd pl. a XI.1. táblázatot): pl. a fúzió támogatása, a kívánatosabb vállalati működés (és így tartós versenyelőny a konkurenciával szemben), a munkatársi problémák kezelése, a tulajdonosi megítélés további javítása, stb.

Belső elköteleződésük szempontjából azonban a kérdés az, hogy *a felsővezetők számára vajon megtelhetett-e valódi, belső tartalommal is ez a program. Élővé, lelkesítővé válthatott-e számukra?* Az önirányuló/visszaható jelentést tanulmányozva (XI.1. táblázat) immár könnyebb az ez ellen ható tényezőket számba venni. A belső elköteleződést gátló tényezők véleményem szerint a következők (bővebben lásd majd a felsővezetői tanulást elemző részben):

1. *a közvetlen üzleti relevancia hiánya* – a VKP /a vállalati kultúra téma számukra nem kapcsolódik direkt módon a (rövid távú) üzleti célokhoz, miközben a tulajdonos ezt kéri számon; a közvetlen üzleti relevancia hiányára két kulcs-felsővezető is utalt;
2. *nem közvetlen eszköz a szervezeti problémák megoldásához* – a VKP során megfogalmazott tíz érték ugyan segít *megnevezni* az égető és megoldásra váró szervezeti problémákat (pl. Munkatárs-központúság), de közvetlenül sem maga a program, sem a 10 érték *nem segít megoldani azokat*;
3. *kis mértékű gyakorlati relevancia* – a VKP-t /a 10 értéket csak korlátozottan tudják segítségként, „vezetői eszköz”-ként használni mindennapi munkavégzésükhöz, vezetői feladataik jobb ellátásához;
4. *a személyesség/önreflexió hiánya* – a VKP nem „szólította meg”, nem „érintette meg” a felsővezetőket személyükben vagy közösségiségükben – önmagukra, saját mindennapi működésükre kevésbé fordították le a megfogalmazott értékeket.

A fenti magyarázat az elméleti részben bemutatott tanulási elméletek talaján áll. Mivel a felsővezetők mondandójában csak implicit módon fogalmazódtak meg, ezért inkább hipotetikus magyarázatokként kezelem őket.

Mindezek után milyen konkrét magatartásmintákban öltött testet ez az ambivalens felsővezetői elköteleződés? A XI.4. táblázat nemcsak a VKP-ban tapasztalt magatartásmintákat tartalmazza, hanem lehetséges, de a VKP-ra nem jellemző magatartásokat is. Ez utóbbiak célja így inkább az illusztráció – egy OD beavatkozás lehetséges hatását mutatják.

XI.4. táblázat: Felsővezetői magatartásminták a Vállalati Kultúra Program során / után

	Vezetői magatartás (személyes / megélt)	Vezetői intézkedések (összvállalati / szakmai)
<i>Egyszeri, látványos, könnyen megvalósítható</i>	Példamutató felsővezetői magatartás konkrét helyzetekben (VKP: a felsővezetőknél ezen kisebb hangsúly, de pl.: jellemző felsővezetői magatartás a workshopokon)	Kampányintézkedések, látszat-akciók, már létező programok „címkézése” (VKP: több ilyen eset, de a felsővezetők általánosságban utalnak csak a jelenségre)
<i>Tartalmi, nagyobb horderejű, tartós</i>	„Másként” meghozott döntések (VKP: több ilyen esetről volt beszámoló) Személyes indíttatás alapján vezetői önfejlesztés, pl. vezetői önismereti folyamat (VKP: nincs ilyen eset)	Újonnan indított programok, nagy horderejű kezdeményezések (VKP: néhány ilyen eset, pl. a tudásmenedzsment program)

A 2x2-es (és ezáltal bizonyos fokig leegyszerűsítő) táblázat „valódi” és „nem valódi”, „elkötelezett” és „látszat-fenntartó” magatartások között kíván különbséget tenni. De a felosztás nem magától értetődő: *elvileg* mind személyes, mind személytelen/szakmai dimenzióban értelmezhető a „valódi” és a „látszat-fenntartó” magatartás is. Konkrétan a

⁸⁶ Azt gondolom, hogy az ilyen „Az ő sajátos szempontjából miért is éppen az a természetes, ahogyan reagál...?” jellegű kérdés egy klasszikusan interpretatív kérdés. Meggyőződésem azonban, hogy nemcsak kutatóként, hanem (változás)vezetőként is, sőt a magánéletben is rendkívül hasznos lehet ez az attitűd.

Vállalati Kultúra Programban ezek közül a személytelen/szakmai dimenzió vált meghatározóvá.

Egyébként számomra sokáig „nem létezett” mindkét fenti dimenzió: sokáig csupán a személyesen megélt („valódi”) versus(!) személytelen/szakmai (azaz „nem valódi”) kategóriákban gondolkodtam. Az egyik felsővezető „hitelesség”-ről szóló – korábban idézett – gondolatmenete ébresztett csak rá e dichotómia tévességére, hiszen ő *mindvégig „személytelen” vezetői intézkedésekben gondolkodott, s ezen belül tett különbséget „valódi” és „látszat” intézkedések között.* Később aztán az ő szavai és mások elbeszélései is megerősítették mindkét fenti dimenzió létjogosultságát.

Belső, személyes elkötelezettség hiányában nagy az esélye annak, hogy az időközben felmerülő feladatok és prioritások fokozatosan „elsodorják”, új irányba terelik a felsővezetői figyelmet. Jóllehet maga a VKP véget ért, és ez indokolhatná is a téma iránti csökkenő figyelmet, de láthattuk, hogy a hangsúly ezzel párhuzamosan áthelyeződött a kitűzött célok megvalósítására. És itt a felsővezetőknek erőteljes hiányérzete volt. A felsővezetői elköteleződés minősége tehát nemcsak a program hierarchián lefelé való továbbgördülését, hanem tartós hatását is befolyásolta.

XI.2.5. A felsővezetői jelentésformálódás belső dinamikája: felsővezetői játszma

A felsővezetői logika megértéséhez annak kialakulását, a jelentésformálódás folyamatát is érdemes megvizsgálnunk. Végso soron itt a felsővezetői csoport belső dinamikájáról – mint jelentésformáló erőről – van szó. A program iránti elköteleződés szempontjából a fő kérdés a következő: *Az, ahogyan a felsővezetői csoportban a VKP megvalósult, mennyiben támogatta a valódi felsővezetői elköteleződés kialakulását?*

A jelentésformálódás *folyamatáról* kutatásom retrospektív felépítése miatt csak utólagosan; a vizsgálandó jelenségek implicit természete miatt pedig csak korlátozott információk alapján tudtam következtetéseket levonni. A felsővezetői dinamika bemutatásához felsővezetői és középvezetői információk, valamint saját, korábbi tapasztalataim mellett szakirodalmi-elméleti párhuzamokat is felhasználtam.

Támaszkodva a korábbi megértés-orientált elemzésre, a VKP-beli felsővezetői jelentésformálódás *legfőbb mozzanatai*, és azok *fő jellemzői* a következők voltak:

1. A program kezdeményezése / kialakítása

- vezérigazgatói kezdeményezésre indul
- a kezdetekben vezérigazgató – HR együttgondolkodás, az Igazgatóság más tagjai ebből kimaradnak

2. Igazgatósági ülés – döntés a VKP elindításáról

- többféle hozzáállás: belső elkötelezettség / ellenérvek / közömbösség
- mégis: egy HR vezetői prezentáció után zöld lámpa a programnak
- nem alakul ki egy belső elköteleződést eredményező dialógus⁸⁷
- a döntés így is „közös döntés”

3. Indító felsővezetői workshop

- minden felsővezető (és néhány bevont középvezető) ott van
- ez egy különleges alkalom a TÁRSASÁG felső vezetése történetében
- itt már *nem/alig merül fel* a VKP céljának kérdése; a workshop a kívánatos vállalati értékek megfogalmazásáról szól
- a legtöbben fontos, jó élményként élik meg e két napot
- a külső tanácsadók nem reflektáltatják / nem konfrontálják az „ott és akkor” mutatott felsővezetői működést (saját szempontom)

4. Vállalati kultúra workshop a saját szakterületen (közvetlen beosztottaknak)

- maga a workshop-sorozat, nem egy-egy workshop a fontos
- intenzív kommunikációs kampány kíséri
- csak (kisebb) vezérigazgatói nyomás hatására végrehajtott akciók

5. Záró workshop: a felsővezetők értékgazdákká válnak

- értékgazda: aki leginkább hatni tud az adott érték megvalósulására

⁸⁷ Természetesen ez belülről, az ő szemükekel nézve teljesen érthető: egy Igazgatósági ülésen nem lehet az összes napirendi pontot a lehető legmélyebben, minden tag teljes elköteleződéséig tárgyalni. Egy-egy Igazgatósági ülésen számos fontos kérdéstről kell döntést hozni.

- jellemzően saját választás (de „kiutalás” is)

6. Felsővezetők: értékgazdai működés

- értékgazdai akciók, összvállalati intézkedések
- főként személytelen/szakmai, másokra vonatkozó akciók
- belső elköteleződés és külső megfelelés (valódi és látszat-fenntartó tevékenységek)
- retorikai eszközként való alkalmazás is

Vázlatosan ez tehát az a folyamat, amelyben – a korábbi elemzés alapján – csak ambivalens felsővezetői elköteleződés alakult ki. Vannak, akik ennél még élesebben fogalmaztak: a programkoordinátorok⁸⁸ – egymástól független – véleménye szerint például csak a vezérigazgató köteleződött el.

Ez egyedül Péternek volt fontos. Hogyha [másoknak] fontosabb lett volna, valószínűleg egy kicsit többet éreztünk volna meg a fontosságából. Ez *egy embernek* volt fontos (1. programkoordinátor; kiemelés a hangsúly alapján tőlem – G.A.)

Én alapvetően úgy gondoltam, hogy ezt a Péter veszi komolyan – ezt ő találta ki, ő szerette, a többieknek ez ... igazi pluszt nem ad. (2. programkoordinátor)

E két egybehangzó vélemény ellenére én továbbra is kitartok az „ambivalens” jelző mellett, az jobban igazolható a felsővezetői interjúk elemzése alapján. De a lényeg most nem ez. Igazán érdekessé mindez akkor válik, ha a felsővezetők elköteleződéséről a vezérigazgató véleményét is felidézzük, és az előzőek mellé tesszük:

100%-ot mondok, mert teljesen, mert úgy érzem, hogy mindenki azonosult ezzel a projekttel, ezzel a témával és semmi különöset vagy kivetni valót nem találtunk; mindenki szeretné a saját értékét még tökéletesebbnek látni, megvalósulni, úgymond. (vezérigazgató)

Miként lehetséges, hogy ilyen radikális eltérés van a vezérigazgatói megítélés és a programkoordinátori megítélés, a vezérigazgatói észlelés és az felsővezetők ön-észlelése között?

Természetesen nem lehet „biztos” magyarázatot adni. Mivel akkor még magam sem voltam tudatában az ellentmondásnak, a kérdést nem is tettem fel az interjúk során. A Vállalati Kultúra Program eseményei alapján ezzel együtt kísérletet tehetünk a magyarázatra.

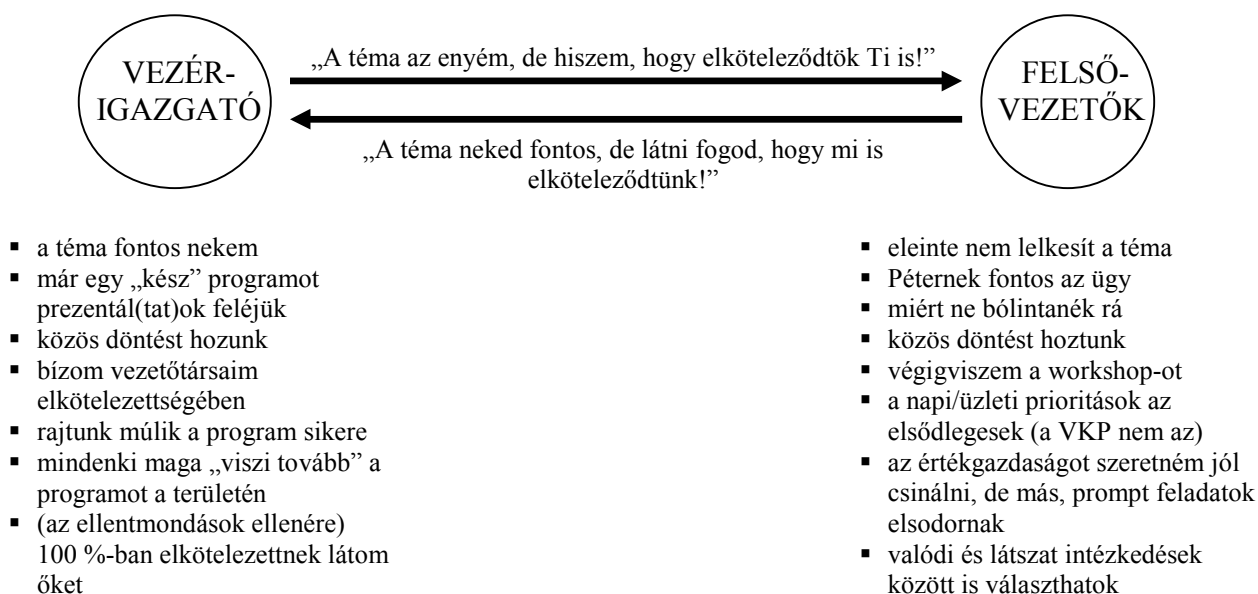
⁸⁸ A VKP után nem sokkal az eredeti programkoordinátor elhagyta a szervezetet, tőle egy másik HR munkatárs vette át a „megvalósítás” támogatói feladatát.

Értelmezésemben a felsővezetői csoporton belül egy „játszmának” lehetünk szemtanúi, amelyben a vezérigazgató és a felsővezető-társak a résztvevők.

Játszma alatt Berne (1984:22-23) alapján a következőt értem: olyan két (vagy több ember) közötti programozott kapcsolat, amely tudattalan mintákat követ, melyet kimondatlan szabályok és előírások irányítanak, s mely mindaddig rejtett marad, míg valaki meg nem szegi e szabályokat. A játszma a résztvevők valamely – jellemzően tudattalan – igényét elégíti ki, ezért érdekelték a fenntartásában.

A felsővezetői csoport alapvető játszmájának szerkezete értelmezésemben a következő (XI.2. ábra):

XI.2. ábra: Felsővezetői jelentésformálódás – felsővezetői játszma



A bemutatott játszma lényege, hogy két szintű kommunikáció zajlik: van egy hivatalos üzenet, de mögötte létezik egy rejtett (s részben vélhetően tudattalan) üzenet is.

A felsővezetőktől a vezérigazgató felé irányuló „kettős kommunikáció”, mint benyomás, már az adatgyűjtés során megfogalmazódott bennem, sőt finoman egyes felsővezetők is utaltak erre (lásd: belső elköteleződés versus külső megfelelés). Erőtéljes megerősítést viszont akkor kaptam, amikor egy olyan vezető, aki a VKP idején még nem volt a TÁRSASÁG-nál, de aki a

felső vezetéssel ma szoros kapcsolatban áll, ugyanerről a benyomásáról számolt be (ráadásul minden erre vonatkozó kérdés nélkül): „alibi tevékenységek történnek”, „szűrt információ jut el Péterhez”.

De véleményem szerint – a játszmák természetének megfelelően – ennek is két oldala van: szerintem mindkét fél egyszerre létrehozója és „áldozata” is ennek a játszmának; a játszmát együtt tartják fenn.

A VKP kapcsán a vezérigazgató szerepe ebben a következő volt: az eleve általa dominált („egypólusú”) csoportban saját felvetéséről nem indított el egy őszinte dialógust (amelyben kiderülhetnének a tényleges viszonyulások, megfogalmazódhatnának a kételyek, tisztázódhatnának a célok, kialakulhatnának az elköteleződések). Beérte a vezetőtársak rábólintó „igen”-jével, azt a téma/a program iránti elköteleződésükként értelmezte (noha részben személyének szólt). Nem vette észre / ha észrevette, nem reagálta le, hogy bizonyos jelek a felsővezetői elkötelezettség hiányát/csökkenését mutatták. A tartalmi intézkedések helyett megelégedett az értékgazdák formális akcióival, s a játszmát leleplezés helyett megerősítette. Később a téma iránti figyelmének csökkenése a többiek figyelmét is csökkentette.

A felsővezetők szerepe a VKP során a következő volt: nem vállalták fel nyíltan saját ambivalens hozzáállásukat, amely a program során/után mindvégig megmaradt. Bár szeretnék „jól csinálni” és tettek is erőfeszítéseket, néha beérték látszat-akciókkal is. Azzal, hogy nem leplezték le, megerősítették a játszmát. A felsővezetők egymással is játszmában vannak, hiszen nem leplezik le egymás – vezérigazgatóval folytatott – játszmáit.

Úgy tűnik, hogy a Vállalati Kultúra Program során a felső vezetésben elmaradt (legalábbis nem dominált) a valódi kérdésekről szóló valódi párbeszéd⁸⁹. Az Igazgatói team általános jellemzése alapján (nem teljesen őszinte kommunikáció – lásd korábban) pedig *elképzeltető, hogy ez a VKP során kialakult kommunikációs minta része a csoport egy hasonló, de általánosabb játszmájának*. Az előbb hivatkozott új vezető szavai legalábbis a kettős kommunikáció továbbélését erősítik meg. S ha így van, ez nem lenne egyedi eset: Argyris

⁸⁹ Tegyük rögtön hozzá: ehhez a program első fázisaiban a külső tanácsadók működése is hozzájárult, hiszen ők (mi) sem kommunikáltak elég nyíltan, nem voltak elég konfrontatívak a játszmák néven nevezésében.

(1994) számos példát hoz arra, hogy vezető-beosztott „kedélyes társalgásai” (cheerful communication) mögött mélyebb, tudattalan játszmák húzódnak meg.

A felsővezetők egymásról / a vezérigazgatóról szóló megnyilatkozásai alapján úgy gondolom, – ami talán meglepő –, hogy e lehetséges játszma háttérében *kölcsönös tisztelet és szimpátia van*. A vezérigazgatót felkészültsége, vezetői stílusa, valamint elért eredményei miatt tisztelik. A vezérigazgató is tiszteli, kedveli vezetőtársait, ráadásul többen az ő vezérigazgatósága idején váltak az Igazgatóság tagjává. A tisztelet és a megbecsülés miatt a felsővezetők igyekeznek megfelelni a vezérigazgató elvárásainak; a tisztelet és a szimpátia miatt a vezérigazgató nem nevezi néven a nem-megfelelést. Ez a „szülő-gyermek” kommunikációra (Berne, 1984) emlékeztető (részben tudattalan) minta az, amely a Vállalati Kultúra Program esetén is érvényesülhetett. A tudattalan motívumok mellett természetesen *tudatos, jól felfogott érdekek is vezérelhették ezt a cselekvést* – elképzelhető, hogy a feleknek racionálisan sem állt érdekükben „leleplezni” a VKP során kialakult játszmát.

XI.3. Felsővezetői tanulás a Vállalati Kultúra Programban: külső/strukturális elemzés

A következőkben a felsővezetői tanulást jellemzem. Az interjúkban ugyan közvetlenül nem arról beszélgettünk, hogy „Felsővezetőként mit tanultál a VKP-ból?”, de *a VKP helyi megélése, lecsapódása és hatása* – értelmezésemben – éppen az adott szereplőcsoport programbeli tanulásáról ad felvilágosítást. Igaz, nem(csak) a „klasszikus” tanuláselméleti értelemben, hanem a szervezeti jelentésformálódás, ön-szerveződés és belső dinamika szempontjából. Az interpretatív koncepciónak megfelelően tehát továbbra is tágan, a közös jelentésvilág formálódásaként értelmezem a szervezeti tanulást. *A VKP-beli felsővezetői tanulást ennek megfelelően a felsővezetői logika alakulása, a felsővezetői jelentésvilág (szubkultúra) VKP-hoz kötődő formálódása jelenti.*

Az elméleti részben volt szó róla, hogy a Mintzberg-féle „szándékolt stratégia” és „realizált stratégia” különbségtételt a szervezeti tanulásra (ld. Simon és Davies, 1996), s így a

szervezetfejlesztési programban megvalósuló tanulásra is vonatkoztathatjuk. A Vállalati Kultúra Programban

- „szándékolt tanulás”-nak nevezem a kezdeményezők által eltervezett, elérni kívánt változást; ehhez fontos referencia, hogy mi volt a program célja;
- „nem szándékolt tanulás”-nak viszont a VKP olyan jelentés- / kultúrabefolyásoló hatását tekintem, amely nem az eltervezett módon, és/vagy nem a szándékolt dimenziókban valósult meg;
- emellett a „meg nem valósult tanulás”-t is figyelemmel kísérem – olyan szempontokat, amelyeket (1) célul tűztek, ki de nem valósultak meg, illetve, (2) melyek egy kultúrafejlesztési programban „fontosak lehettek volna”⁹⁰.

A XI.5. táblázat szándékolt/hivatalos, szándékolt/rejtett és nem szándékolt tanulás, illetve megvalósult – nem megvalósult – ambivalensen megvalósult tanulás alapján kategorizálja a felsővezetői tanulást. Tegyük hozzá: az *egyes tanulási jelenségek azonosítása, megnevezése és kategorizálása* is az én – külső kutatói – értelmezésemet tükrözi, e besorolás nem megkérdőjelezhetetlen. A VKP példájából az azonban látszik, hogy *egy OD beavatkozás (s bármely szervezeti beavatkozás) igen komplex (tanulási) hatásokat eredményezhet, melyek egy része szándékolt, míg másik részük szándéktól függetlenül alakul ki*. Jelen esetben pedig ez azért különösen érdekes, mert ez az állítás – amint a táblázatból látszik – *a programot kezdeményező felsővezetői team tanulására is érvényes!*

⁹⁰ Ez azért nem „unfair”, mert most nem a program, a felsővezetők vagy a tanácsadók minősítése a célom, hanem a jelenség – a tervezett szervezeti beavatkozás során létrejövő tanulás – minél komplexebb megértése.

XI.5. táblázat: Felsővezetői tanulás a Vállalati Kultúra Programban

Felsővezetői tanulás a VKP-ban		Megvalósult	Ambivalens	Nem valósult meg
Szándékolt	hivatalos	- kognitív ismeretbővülés (pl. vállalati kultúra, a 10 érték) - a sikerek mögötti kulturális tényezők tudatosulása - használt nyelvezet változása	- kognitív ismeretbővülés: vallott vs követett érték - attitűdformálás: felsővezetői elköteleződés	
	rejtett (tudatos ill. tudattalan)	- kreatív önérdekű tanulás: önmegerősítő tanulás - egyhurkos, a felsővezetői kultúrát megerősítő tanulás		
Nem szándékolt*		- használt nyelvezet változása: problémák/érdekek artikulálása (retorika) - gyakorlati tanulás: hivatkozási alap (beosztottak és vezetőtársak felé) - kreatív önérdekű tanulás: politizáló tanulás		- felsővezetői magatartásváltozás - gyakorlati tanulás / kompetenciafejlesztés (általában) - egyéni akciótanulás / személyes fejlődés - kollektív akciótanulás / teamfejlesztés

* nem vezérigazgatói szándék, s nála nem is jellemző

A VKP-beli felsővezetői tanulás egyik fontos jellemzője, hogy *a felsővezetők önmagukra nem, vagy csak általánosságban vonatkoztatták a programot* („mindenkire vonatkozik”). Emiatt a felsővezetői körre gondot okoz a szándékolt tanulás értelmezése: azt így a vezérigazgatói szándékkal, illetve az azt kifejezni kívánó programkoordinátori és külső tanácsadói szándékkal azonosítottam.

XI.3.1. Ismeret szintű (kognitív) tanulás

A VKP egyik kiindulópontja a vállalati kultúra fogalmának tisztázása, a koncepció (ismeret szintű) megértetése és elfogadtatása volt. Az ismeretbővülés a felsővezetői körben meg is valósult, területei a következők: általában mit értsünk szervezeti kultúrán; miért fontos a szervezeti kultúra; milyen a TÁRSASÁG kultúrája most s milyen legyen a jövőben, stb. Az ismeretbővülést abból szűröm le, hogy a most felsorolt ismeret-területekről igen sokat hallottam az interjúk során (s az elhangzottak lényegileg megfeleltek annak, amire tanácsadóként mi magunk képeztük a felsővezetőket). A programban külön hangsúlyoztuk a

„vallott értékek” eltérését a „követett értékek”-től – a felsővezetői interjúkban ez a különbségtétel is többször visszaköszönt⁹¹.

Hasonló a helyzet a 10 kívánatos értékkel is, melyeket a felsővezetők általában gond nélkül visszaidéztek, sőt, mondandójuk természetes részeként használtak. Mindez azonban a vállalati kultúráról való fogalmi-kognitív tanulás, ami önmagában még nem jelent szemléletformálódást. Az ismeret-szintű tanulás nem okoz magától értetődően magatartásváltozást sem – a 10 kívánatos érték ismerete nem vezet szükségszerűen azok követéséhez; de attitűdformálódást (pl. a követett értékeknek megfelelő viselkedésre törekvést) sem. Ezekről lásd a további pontokat.

A kognitív ismeretbővítés részeként cél volt tudatosítani a (felső)vezetés alapvető kultúraformáló szerepét is. A kutatói interjúkon a vezetői mintaadás fontosságáról többen is beszéltek, amit megvalósult tanulásként is értékelhetnénk. Azt gondolom, hogy ez mégsem a VKP eredménye: a TÁRSASÁG felsővezetői a mintaadás fontosságát nem most tanulták, hanem – vezetői gyakorlatukból következően – már régóta tisztában voltak vele. Hasonlóképp nem értékelhető új tanulásként a korábbi (LENDÜLET-) sikerek kulturális hátterének tudatosítása és 10 értékkategóriában való rögzítése sem, hiszen az a felsővezetőknek korábbról már tudott, de „eddig még nem rendszerezett” ismereteket eredményezett.

Érdekes lehet megemlítenem, hogy ez a kognitív szinten zajló önreflexió – meglátásom szerint – a vezérigazgató személyes tanulási modellje is: gyakran hangsúlyozta, hogy „kívülről kell tudnunk szemlélni önmagunkat”, és észre kell tudnunk venni, hogy „miként tudnánk ugyanazt még jobban csinálni”. Magát a kognitív tudatosításra épülő szervezetfejlesztési folyamatot azonban külső tanácsadóként mi magunk javasoltuk.

A „reflektív akciótanulási” közelítések (pl. Kolb, 1984) alapján az ilyen kognitív tudatosítás ugyan fontos kezdet lehet, de önmagában nem elegendő egy mélyebb, tartósabb tanuláshoz. Ez utóbbi csak akkor valósulhat meg, ha a kognitív ismeretek „sajáttá válnak”: szervesen összekapcsolnak a mindennapi gyakorlattal és/vagy a mélyebb személyes / közös

⁹¹ Más kérdés – és ez részben a mi tanácsadói hibánkként róható fel –, hogy a felsővezetők értelmezésében a „vallott érték” fogalom szándékunktól eltérően „kívánatos érték”-ként értelmeződött. A 10 érték-kategória így nem a jelent konfrontáló „tükörré” vált (amit mondunk, szemben azzal, amit csinálunk), hanem egy „majd elérendő” a „jövőben követendő cél”-lá (érték-cél). Ez a félre(?)értelmezés egyben felmentést is adott önmaguk

tapasztalattal (érzésekkel, identitással, belső dinamikával). Azaz, ha belső jelentéstartalommal töltődnek fel. Ellenkező esetben a 10 érték „objektíválódhat”, s eleven, megélt kultúra helyett azok „száraz”, absztrakt értékdefiníciókká válhatnak.

XI.3.2. Gyenge magatartásbefolyásoló hatás

Meglátásom szerint a VKP a felsővezetői kör jellemző magatartásmintáit sem egyénileg, sem kollektív szinten nem befolyásolta erőteljesen. Gyorsan tegyük hozzá, hogy a felsővezetők értelmezésében ez nem is volt közvetlen cél, hiszen a VKP elsősorban mások / a TÁRSASÁG működésének formálására volt hivatott. Már csak a mintaadás miatt is fontos lehet azonban, hogy a felső vezetés maga is igyekezzék a hirdetettel minél koherensebben működni (Schein, 1992).

Magatartásbeli változásként értékelhetnénk esetleg az értékgazdai szerepből fakadó új feladatok ellátását, de ez önmagában nem jelent megváltozott magatartásmintát. Arra viszont történt utalás, hogy az értékek új szempontként megjelentek a döntésekben, aminek – vélhetően – magatartásbeli következményei is lehetnek. De a felsővezetők által elmondottakból, abból, hogy saját magatartásformálódásuk *mennyire nem volt lényeges téma elbeszéléseikben*, összességében azt szűröm le, hogy a tíz érték a VKP eredményeként nem hatja át jobban a felsővezetői magatartást / együttműködéseket, mint a VKP-t megelőzően. Ennek egyik oka éppen az lehet, hogy alapvetően mind saját, mind társaik magatartását konzisztensnek értékelték a hirdetett értékekkel. Ezt még az sem cáfolja meg, hogy vezetőtársaiknál – másoknál(!) – azért néhányan tapasztaltak ennek ellentmondó jeleket is.

Fontos megjegyezni, hogy az egyes workshopokon nem volt cél a direkt magatartásfejlesztés. Bár ösztönözte konkrét akciók megfogalmazását, szabadon hagyta, hogy azt mennyire saját magatartásuk fejlesztéseként értelmezik.

számára, amikor konkrét esetekben azt tapasztalták, hogy „még nem” a vallott értékeknek megfelelően működnek.

XI.3.3. A használt nyelvezetet érintő tanulás

Már utaltam rá, hogy a VKP hatására egyes fogalmak („a mi vállalati kultúránk”, „vallott érték és követett érték”, a 10 megfogalmazott érték-kategória) bekerült a felsővezetői nyelvezetbe. Interpretatív értelemben a használt nyelvben bekövetkezett változást már önmagában is tanulásként értékelhetjük, hiszen az az interpretációs séma változásával jár, sőt használt nyelvezetünk visszahathat attitűdjeinkre, én-képünkre (Kelly megközelítéséről és szervezeti alkalmazásáról lásd pl. Sims és Gioia, 1986), és interakciós mintáinkra is (Gergen megközelítéséről lásd pl. Bouwen, 1993).

Kutatásomban azonban a nyelvi alkalmazás érdekes, nem szándékolt megjelenéseivel is találkoztam. Ilyen az, hogy a felsővezetők a 10 értékkategóriát a sürgős kezelést igénylő problématerületek megnevezésére használták (pl. „nem vagyunk elég Munkatárs-orientáltak” jelentése = „túl alacsonyak a fizetések”, „nem becsüljük meg eléggé és túl könnyen elküldjük régi munkatársainkat”, „nagy a fluktuáció”). Számomra úgy tűnik, hogy a felsővezetők „nyelvi eszközt” kaptak / alkottak a létező, de igazgatósági körben kevésbé megnevezhető problémák néven nevezésére⁹². Ehhez hasonlóan „nyelvet kaptak” saját – reszortfelelősséghez kötődő – céljaik, érdekeik artikulálására is (pl. Ügyfélorientáltság = értékesítői érdek; Vállalkozói-tulajdonosi szemlélet = tulajdonosi érdek). Az egyes VKP kategóriák így retorikai eszközzé, egyfajta tolvajnyelvvé váltak a felsővezetői csoportban. Mindehhez háttérkontextust a felsővezetői szubkultúra (pl. kettős kommunikáció, reszortgondolkodás) és a szervezeti környezet (pl. beépített konfliktusok, magas fluktuáció) nyújt.

A 10 értéknek a felsővezetői nyelvezetbe történő ilyen beágyazódását értékelhetnénk pusztán a jelen „címkézéseként”, a létező érdekek kifejeződéseként is. A későbbi események ismeretében azonban úgy tűnik, több volt annál: mozgósító erővé vált a problémák megoldására, a változtatásra. Legalábbis erre következtetek abból, hogy napjainkban bérrendezés történik, melynek háttereként már lezajlott egy átfogó munkakörértékelési projekt.

⁹² A munkatársi problémák azért válhattak „kvázi-tabuvá”, mert mögötte irányítási felfogások, vezetői emberképek is ütközhettek.

XI.3.4. Absztrakt, azaz nem gyakorlati tanulás

A „Beágyazódott gyakorlati tudást” előtérbe helyező elméleti irányzat egy adott közösség *mindennapi (és jellemzően tacit) gyakorlatának* formálódásaként, változásaként fogja fel a szervezeti tanulást. A VKP-beli felsővezetői tanulást ebből a szempontból is érdemes megvizsgálnunk.

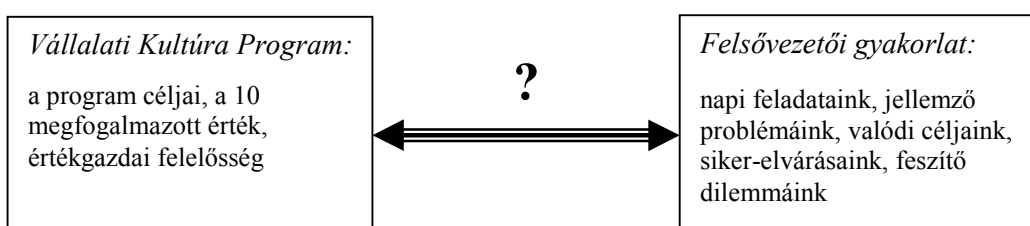
Feltételezhetjük, hogy a VKP tartósan akkor eredményezheti a felsővezetői gyakorlat változását (s így tanulást), ha „tud olyat nyújtani” a felsővezetők számára, amit saját gyakorlatukba akár tudatosan, akár tudattalan módon, de „megéri” beépíteniük. Például amiatt, mert konkrét segítséget nyújt szakmai/vezetői feladataik jobb ellátásához, mindennapi problémáik jobb megoldásához. A gyakorlati tanulási hatáshoz tehát a Vállalati Kultúra Programnak a felsővezetők releváns kérdéseire kellene gyakorlati választ adnia, pl.:

- látható hozzájárulás a TÁRSASÁG üzleti eredményének növeléséhez;
- látható hozzájárulás a saját terület (reszort) eredményességéhez;
- vezetői eszköz a saját szakterület / a vállalat hatékonyabb irányításához;
- eszköz a társterületekkel való jobb együttműködéshez;
- közvetlen hozzájárulás a saját vezetői teljesítmény javításához.

Amint a korábbi idézetekből azonban kiderül, a felsővezetők számára a vállalati kultúra témakör, s az aköré szervezett program, tipikusan „nem operatív” – nem a mindennapokról szólt, nem kapcsolódott közvetlenül az üzleti eredményességhez, és munkavégzésükhöz is csak kevés közvetlen segítséget jelentett. Mindez számomra azt igazolja, hogy a VKP a felsővezetőknek kis gyakorlati relevanciával bírt; egyben megkérdőjelezi, hogy gyakorlati tanulást, a mindennapi gyakorlat változását eredményezhette-e a program. Hiába voltak a kezdetekben eltökéltek, *átérzett gyakorlati relevancia hiányában* a vállalati kultúra téma inkább elméleti és absztrakt maradt számukra. Mindez tanulási oldalról: a VKP-beli tanulás jellemzően kognitív természetű, nem eredményezett (egyéni vagy csoportos) kompetencia-fejlesztést a felsővezetőknel. Két kivételt azért találtam. Egyrészt, a vállalati értékek konkrét segítséget nyújthattak a meghozott vezetői döntések munkatársak felé történő kommunikálásában („hivatkozási alap”). Másrészt – retorikai eszközként – a vezetőtársak felé irányuló kommunikációban is alkalmazhatóvá vált (lásd az előző pontban). Ezek a VKP konkrét, bár nem szándékolt tanulási hatásai.

A gyakorlati tanulás jellemző elmaradásának magyarázata véleményem szerint (1) a program kialakításában (design) és (2) későbbi alkalmazásában keresendő. A felsővezetői workshopokon csak kevéssé történt meg *elmélet és gyakorlat elengedhetetlen „ütköztetése”* (lásd a következő, XI.3. ábrán). S erre a program felső vezetés általi továbbvitele, „használatba vétele” során sem került sor nagy hangsúly.

XI.3. ábra: Gyakorlati tanulás: elmélet és gyakorlat elengedhetetlen ütköztetése



Azt gondolom, hogy csak ez, a valós napi gyakorlattal történő konfrontáció tehet felsővezetői körben is „húsbavágó üggyé” egy OD beavatkozást. Más-más szövegösszefüggésben, de sokan (pl. Argyris, 1994; Beer és Nohria, 2000; Sárvári, 1999; Smith és Berg, 1987) azt hangsúlyozzák, hogy *a lehetséges ellentmondásokat, a feloldhatatlannak tűnő paradoxonokat ki kell mondani, azokat „át kell dolgozni”.* Ennek hiányában a VKP viszont absztrakt maradt, a felsővezetői mindennapokat kevésé érintette.

XI.3.5. Absztrakt, azaz nem személyes/tapasztalati tanulás

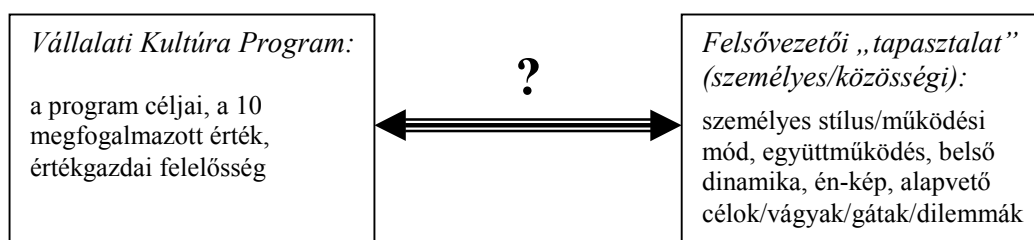
Amennyiben egy szervezetfejlesztési intervenció képes „személyükben is megszólítani” az érintetteket, s „közösségiségükben is megérinteni” az adott szereplőcsoportot, úgy komoly esély van a program iránti elköteleződésükre, s mély, tartós tanulásukra. Ez az állítás összhangban van a korábban bemutatott interpretatív tanulási irányzatok mindegyikével. Ha tehát a VKP ezt elérte, úgy a megfogalmazott 10 érték – egy felsővezető szavával élve – „megélt értékke”, s ennek analógiájára, a Vállalati Kultúra Program egy „megélt programmá” válhatott a felsővezetők számára.

A korábbiakból kiderült azonban, hogy a felsővezetők önmagukat nem, vagy csak kevésbé definiálták célcsoportként, s alapvetően személytelen módon viszonyultak a programhoz. Már arról is volt szó, hogy az adott szervezeti kontextus alapján ez egyrészt érthető, természetes. Másrésztől mégis azt eredményezi, hogy *az értékgazdai szerep a felsővezetők számára a személytelenség, a „távolítás” keretévé válhatott*. S ehhez hasonló hatású a 10 vallott értéként való értelmezése is: ezek nem mint „*nekem most megérendő*”, hanem, mint „*nekünk majd elérendő*” értékek épültek be a felsővezetői értelmezésbe. S ezzel abszakttá, külsődlegessé, személytelenné váltak.

A tanulás személyességéhez vagy személytelenségéhez kötődik az a lényeges tanulási kérdés, hogy sor kerül-e a mindennapi működés egyéni/csoportos *reflexiójára* és vallott értékekkel való *konfrontálására*, vagy nem. A „Reflektív akciótanulás” irányzat alapján csak ezt az önfejlesztés-orientált tanulást nevezhetjük valódi tanulásnak. Mi jellemzi ebből a szempontból a VKP-beli felsővezetői tanulást?

Bár explicit módon ezt nem mondta ki senki, összességében mégis lesűrhető, hogy a Vállalati Kultúra Programban a felsővezetők nem szembesültek/nem szembesítették önmagukat saját működésükkel; elkerülték az olyan kérdések megválaszolását, mint pl.: „Mit tanulhatnék önmagamról/vezetői teamünkről a VKP során?; Mi az, amit jól csinálok, miben kéne változnom?; Mint felsővezetői team miben kéne fejlődünk?; Mi nehezíti/gátolja a változást? stb.” E kérdések természetesen nem a VKP-beli felsővezetői magatartásra, hanem attól függetlenül, a mindennapi vezetői működésükre, stílusukra és együttműködéseikre vonatkoznának. Az önreflektív tanuláshoz – még ha ez nem is volt explicit cél – a program elvileg jó „űrűgyet” jelenthetett volna. A XI.4. ábra ezt lehetőséget kívánja illusztrálni:

XI.4. ábra: Tapasztalati tanulás: elvek és személyes/közösségi tapasztalat kíméletlen ütköztetése



Az önreflexió és a konfrontáció elmaradása nemcsak azt eredményezi, hogy *a VKP a lehetőségeknél kevésbé vált a felsővezetői tanulás és fejlődés keretévé*. Hiszen nem is ez volt a program fő fókusza.

Úgy gondolom azonban, hogy a program relatív személytelensége, a felsővezetők személyes/közösségi „megérintődésének” elmaradása *többeknél a témával / programmal való belső azonosulást is hátráltatta*. Az eredendően nem (vagy csak kevésbé) elkötelezett felsővezetők valódi kapcsolódását ugyanis éppen a „személyes megszólítottság”, illetve a személyes fejlődés átértett lehetősége teremthette volna meg. A program számukra így sajátabbá, élőbbé, jelentés-telibbé válhatott volna.

A személyesség elmaradásának oka véleményem szerint ismét csak kettős: (1) a program kialakítása (külső tanácsadók), illetve (2) annak „használatba vétele” (felsővezetők). A programban nem volt elég markáns elem az önreflexió, és hiányzott a konfrontáció. Sőt, a „vállalati kultúra” személyes („megélt”) természete sem kapott elegendő hangsúlyt. A felsővezetői alkalmazás során viszont még ehhez képest is felerősödött a személytelen jelleg (pl. értékgazdaság). De a felsővezetői kontextus mindezt indokolja, természetessé teszi (lásd korábban).

XI.3.6. Kreatív önérdékű tanulás

Külön névvel kívánom illetni, mivel tanulási jelenségnek tekintek több olyan megfigyelt jelenséget is, amelyekről más címszó alatt már volt szó. E gyűjtőkategóriába tartozó tanulási jelenségek lényege, hogy mind „önérdékű”, amennyiben a *saját célok* (tudatos) megerősítését és/vagy a (tudattalan) *önmegerősítést* szolgálják; s mind „kreatív”, amennyiben *nem magától értetődő*, hanem a szokványostól eltérő alkalmazásokat takarnak. Érdemes megemlíteni, hogy az általam ismert szakirodalomban e jelenségek tanulási értelmezésével még nem találkoztam.

Ilyen tanulásnak tartom például, hogy a felsővezetők – felfedezve ennek lehetőségét – a 10 vállalati érték-kategóriát fokozatosan elkezdték saját céljaik / problémáik / érdekeik artikulálására, retorikai eszközként felhasználni. Ez az alkalmazás merőben eltér a 10 érték eredeti jelentésétől, azok csak egy „önérdékű újra-definiálás” révén válhattak ilyen felsővezetői „eszközzé”. S ez azért tanulási jelenség, mert ez az újra-definiálás – a

felsővezetői kontextus mély belső ismertén alapulva – a 10 érték újszerű, kompetens felhasználását jelenti. Hasonlóan tanulási jelenségnek tartom azt, ahogy egyes felsővezetők felismerték: formális módon (látszat intézkedésekkel) is kielégíthetik a külső elvárásokat. Ez is egy olyan „szituatív tudás”, ami a VKP közben konkretizálódott, de nem nélkülözhetette a felsővezetői csoportról szóló háttér-tudást. Amennyiben ezek a megoldások *racióális, tudatos mérlegelés* eredményei voltak, annyiban a tanulást „*politizáló tanulásnak*” is nevezhetjük. A *tudattalanul zajló, vezetői önképet erősítő* tanulási jelenségeket viszont „*önmege erősítő tanulásnak*” nevezném. Ide sorolhatónak tartom, hogy a 10 „vallott érték” a felsővezetői értelmezésben egyre inkább „kívánatos, jövőbeli cél” értelmezést kapott. Így azt az üzenetet hordozhatta: „nem lehetünk türelmetlenek önmagunkkal amiatt, hogy most még nem ezen értékek szerint működünk”. Hasonló megfogalmazásokkal egyébként interjúmban többször is találkoztam.

XI.3.7. A Vállalati Kultúra Program és felsővezetői jelentésvilág/szubkultúra egymásra hatása: egyhurkos felsővezetői tanulás

A korábban bemutatott X.2-es ábra értelmezhetővé teszi a VKP és az általános felsővezetői jelentésvilág (szubkultúra) kölcsönhatását: a felsővezetői szubkultúra „lenyomatot hagy” a felsővezetői logikán, de fordítva, a VKP is formálja (változtatja, vagy éppen megerősíti) a kialakult szubkultúrát.

1. A VKP hatása a felsővezetői jelentésvilágra (VKP \Rightarrow jelentésvilág/szubkultúra?)

A VKP-ban megvalósult felsővezetői tanulás bemutatása alapján kijelenthető, hogy a program alapvetően nem alakította át a felsővezetői szubkultúrát, s tegyük hozzá, ez – kiváltképp felsővezetői értelmezésben – nem is volt célja. A VKP során sem egyéni szinten, sem a felsővezetői csoport szintjén nem kérdőjeleződött meg a jelenlegi működés, illetve az azt befolyásoló háttér-tényezők (előfeltevések, értékek, normák, stb.). A VKP ugyan *a vállalati értékekről* szólt, s benne kimondásra kerültek a kívánatosnak tartott értékek, de *a program nem kérdőjelezte meg* a követett értékeket (a felső vezetés jelenlegi működésmintáit). Nem volt cél az sem, hogy a felsővezetői csoport esetleges kulturális/működésbeli ellentmondásait a program feltárja vagy kezelje (nem váltak például a VKP-beli diskurzus részévé azok a

kulturális természetű dilemmák, melyeket a program elején készített kultúrafelmérés felszínre hozott).

Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne beszélhetnénk tanulásról. *A VKP-ban megvalósult felsővezetői tanulás „fenntartó”, „megerősítő” tanulás: a kialakult szubkultúra keretein belül zajlik, e kereteket nem kérdőjelezi meg. A Vállalati Kultúra Programhoz kapcsolódó felsővezetői tanulás egyhurkos tanulás.*

A VKP hivatalos célját figyelembe véve a felsővezetői kultúrát megerősítő tanulás nemcsak, hogy természetes, de el is fogadható (igaz, explicit módon így senki sem fogalmazta meg). A Vállalati Kultúra Program fő célja ugyanis nem a jelenlegi működés rövid távú megváltoztatása volt, hanem egy ideális, jövőben elérendő értékrendszer definiálása (és későbbi megvalósítása).

Ugyanezt viszont nem mondhatnánk el akkor, ha a kultúrafejlesztés lett volna a fő cél! Ugyan ebben az esetben sem lenne szó az uralkodó kultúra mindenáron való megváltoztatásáról, sőt, ez a törekvés kifejezetten káros is lenne, kultúrafejlesztés esetén azonban a jellemző működési mintáknak – egy önmegértő reflexiós folyamatban – a felszínre kellene jönniük, és felülvizsgálhatóvá kellene válniuk. A jellemző gyakorlatot / tapasztalatot ütköztetni kéne a hirdetett elvekkel. A felsővezetői logika elemzése alapján azonban azt gondolom, hogy a TÁRSASÁG felső vezetésének a VKP-mal ez nem volt célja.

2. A felsővezetői jelentésvilág/szubkultúra hatása a Vállalati Kultúra Programra (jelentésvilág \Rightarrow VKP?)

A X.2.-es ábra azt is mutatja, hogy legyen elvileg „bármilyen” is a hivatalos logika, *az mindig az adott szereplőcsoport jelentésvilágán/kultúráján „átszűrve” fog az adott csoport számára értelmeződni.* Néhány, a VKP felsővezetői értelmezésénél is jól illusztrálható.

Sokatmondó példa számomra *maga az értékgazdai rendszer kialakulása, s az, hogy egyes értékek kvázi „saját érték-ké” váltak.* Ezekben a felsővezetői csoportra jellemző, s a rezort-felelősségből értelemszerűen következő „rezort-logikát” vélem felfedezni. De az általános felsővezetői jelentésvilág érvényesül abban is, hogy *a 10 vállalati értékből végül melyek*

váltak lényegessé: a felsővezetők összvállalati és üzleti felelősségéből következően azok, amelyek egyébként is alapvető működési/üzleti területekre vonatkoznak (pl. Ügyfél-orientáció, Munkatárs-központúság). A vállalati kultúra VKP-ot befolyásoló hatására egy újabb, harmadik példaként újra megemlíthető, hogy a rezort-érdekek (és érdekütközések) tükrében *retorikai eszközzé válhattak* az egyébként egészen más jelentéstartalmú fogalmak, érték-kategóriák is. S végül, záró illusztrációként ismételten utalnék a felsővezetői csoport jellemző belső dinamikájának/kultúrájának hatására: arra, hogy felsővezetőként olykor egyszerűbb, magától értetődőbb formálisan teljesíteni az elvállalt (értékgazdai) feladatot (látszat-intézkedések), mint nyíltan, konfrontatív módon felvállalni a nem-teljesítés felelősségét.

Ez csak egy-egy illusztratív példa volt arra, hogy az általános jelentésvilág/szubkultúra miként befolyásolta a programbeli felsővezetői logikát. De összefoglalásképp ezzel együtt megállapítható, hogy ***a Vállalati Kultúra Program sok szempontból maga is az uralkodó felsővezetői jelentésvilág részelemévé vált, tovább árnyalva, kibontva – de alapvetően nem megkérdőjelezve – e szubkultúra jellemző sajátosságait.***

XI.4. Felsővezetői befolyásolás/tanítás a Vállalati Kultúra Programban: külső/strukturális elemzés

A korábban bemutatott XI.2. táblázatban összefoglaltam, hogy a VKP során a felsővezetők kikre és milyen hatást kívántak gyakorolni, vagy másképp, hogy mely célcsoportoknál milyen tanulást kívántak elérni. A szándékolt tanulás tartalmi oldaláról (tudástartalom) az első négy (A-D) oszlop ad képet, melyeket már tárgyaltam.

A soron következő E oszlop a tanulás/tudás természetéről szól, s itt „klasszikus” tanulási/tanítási kategóriákat használok, úgymint: *kognitív tanulás (ismeretbővülés)*; *attitűdformálás* (affektív tanulás) illetve *magatartásfejlesztés*⁹³. Az elméleti részben

⁹³ Az elméleti háttér Romiszowski (1981) fogalmi rendszerezése jelenti számomra, aki az oktató/fejlesztő intervenciók lehetséges eredményeit elemezve különbséget tesz *ismeret (fact)* illetve *készség (skill)* között, s ez

ugyanakkor hangsúlyoztam, hogy interpretatív megközelítésben számomra (1) ezek a tudás-területek nem válnak szét élesen; (2) a „tanulás” és a „tudás” fogalmak kitágított értelmezését használom, s így a szervezeti tanulást nemcsak e hagyományos kategóriákkal törekszem megragadni (erről lásd a felsővezetői tanulásról szóló előző részt). Ezzel együtt e jól bevált kategóriák mentén is érdemes mondanunk valamit a Vállalati Kultúra Programról.

Ha a felsővezetői szándékot nézzük, a táblázatból kiderül, hogy *a fókuszban az attitűdformálás* állt. Ennek *első lépcsőjét a kognitív fejlesztés képezte*: az ismeretbővítés, s még inkább, a reflexióra alapuló kognitív tudatosítás; *elvárt következménye pedig* a jövőbeli *magatartásfejlődés* lenne. Visszaemlékezhetünk, hogy a „kognitív tudatosítás → jövőbeli magatartásváltozás” modellt, mint – implicit – tanulási/tanítási elméletet egy idézetben a programkoordinátor is megfogalmazta. Utaltam arra is, hogy ez a „kognitív tudatosítási” modell egyben rokon a vezérigazgató személyes tanulási/önfejlesztési módszerével is. Sőt, külső tanácsadóként a program megtervezésekor mi is ezt a modellt követtük.

Ne de hol jön a képbe az attitűdformálás? Mégis miért ez szerepel legtöbbször a táblázatban? Azt gondolom, hogy ez nem tévedés – a felsővezetői elbeszélések alapján legerőteljesebben valóban az attitűdbefolyásolási szándék bontakozik ki. Más kérdés, hogy gyakran kimondatlan marad, s nem jelenik meg a hivatalos kommunikációban. Ennek pedig több oka is lehet:

1. A vezetés – érthetően – a legritkább esetben kommunikál olyasmit az érintettek felé, hogy „A programot elkötelezettség-növelő céllal indítjuk”, de ez nem jelenti, hogy gyakran ne éppen ez lenne a háttérben;
2. Sokszor maga a kezdeményező sincs pontosan tudatában, vagy nem vallja be magának, hogy – egy hivatalosan akár egészen másról szóló programmal is – van attitűdformálási szándéka (hangulatjavítás, elkötelezettség növelés).
3. A XI.2. táblázat azonban ennél konkrétabb szempontokat is megmutat – azt, hogy *a rejtett felsővezetői célok* hatásmechanizmusának elemzésekor mindannyiszor attitűdformálási szándékba bukkanhatunk. S azt is láthatjuk, hogy ez belső és külső célcsoportok felé egyaránt érvényesülhet.

utóbbit tovább bontja kognitív, pszichomotoros, affektív (érzelmi-attitűdbeli) és interaktív (személyközi) kategóriákra.

Kognitív-, attitűd- és magatartásbefolyásolás egymásra épülését, s az attitűdformálási szándék primátusát jól illusztrálja a következő vezérigazgatói idézet:

Szerinted mindebből [a Vállalati Kultúra programból] mit tanult a szervezet? Mit tanult, vagy mit tanul?

Azt, tanulja ...[nevetés] ..., hát én azt szeretném, ha azt tanulná, hogy *van egy vállalati kultúránk; hogy ez van, akarjuk, nem akarjuk, van*. És hogy erre *oda kell figyelniünk*, és „ápolgatni” kell, és „fejlesztgetni” kell, és „óvni” kell, és „dédelgetni” kell – és minden cselekedetünkkel erre hatunk. S hogy ezt ennek megfelelően nehezen tudjuk alakítani, nehezen épül, de oda kell rá figyelni; és ha van egy értékrendünk, akkor abba az irányba kell mozduljunk. ... Azt szeretném, ha ezt tanulná. (vezérigazgató; kiemelés a hangsúlyok alapján tőlem – G.A.)

Az F oszlop már egy másik lényeges szempont, a felsővezetői tanítás/befolyásolás stílusára vonatkozik. A jellemzésre használt fogalmak Bouwen és Fry (1991) kategóriái, akik – mint az elméleti részben láttuk – hatalmi, szakértői, eladó és konfrontatív/tanulási stílusok között tesznek különbséget. Ez tehát már a tanítási / befolyásolási *folyamatról* szól, melynek jellegétől erőteljesen függhet, hogy a célcsoportoknál (közvetítők, végső érintettek) meggyökeresedik-e a program, s valóban kiváltja-e a szándékolt tanulási hatást.

Az F oszlop *saját, külső/kutatói véleményemet* tükrözi – az egyes tanulási célok (E oszlop) alapján, külön-külön. Láthatjuk, hogy eszerint a *felsővezetői oldalon* az „eladó” jelleg dominált. A kategorizálás során „eladó” jelzővel illetttem minden olyan befolyásolási szándékot, amely – megítélésem szerint – nem volt explicit, azaz, *amiről nem bontakozott ki egy nyílt és őszinte, a valódi kérdéseket és dilemmákat konfrontáló dialógus* a felső vezetés és az érintettek között (ugyanakkor nem volt benne sem hatalmi, sem szakértői elem). Ez egyrészt úgy ítéltető meg, hogy (1) ha már a tanulási cél is rejtett, akkor a kapcsolódó befolyásolás sem lehet nyílt dialógus; (2) az attitűdformálási szándék jellemzően nem fogalmazódott meg, s gyakran talán nem is tudatosult a felsővezetőkben; (3) a felsővezetők néhány elejtett megjegyzéséből, tudattalan fogalomhasználatából is következtethettem az eladó jellegre.

... „ezer millió helyen *kikommunikáltuk*, hogy ez a tíz érték egyben működik ...” (felsővezető, kiemelés tőlem – G.A.).

Az „eladó” jelleg mögött tudatos felsővezetői érdek ugyanúgy lehet (pl. a LENDÜLET - kultúra legitimálása), mint tudattalan szándék. S tegyük hozzá: ez az oszlop sokat elárul a külső tanácsadó működéséről, saját VKP-beli szerepvállalásunkról is.

Mivel magam is aktív részese voltam a programnak, konkrét emlékeim, benyomásaim vannak a dialógus természetéről – hogy az mire terjedt ki, és mire nem. Ez azonban legalább akkora veszély, mint amekkora előny: saját megítélésemet nagyon könnyű „készpénznek venni”, saját benyomásaim könnyen „elő-ítéletté”, torzító tényezővé válhatnak. Az interpretatív közelítés alapján viszont elsődlegesen a helyi (felsővezetői, közvetítői, végső érintetti) értelmezés a fontos. *Miképpen értelmezték hát a felsővezetők saját befolyásolási szándékukat, s a befolyásolási/szervezetfejlesztési folyamatot?*

A folyamat nyitottsága és demokratikus jellege a felsővezetők számára *összességében, a teljes folyamat egészét tekintve* értelmeződött – s nem a XI.2. táblázathoz hasonlóan egy-egy tanulási részelemre. Ez nem meglepő, már csak azért sem, mert a program (a jelentéstartalom) összetettsége sem artikulálódott számukra a fenti elemzésben bemutatott részletességgel. A XI.6. táblázatban a felsővezetők (belső) értelmezését saját (külső) értékeléssel hasonlítom össze (lásd a következő oldalon).

A táblázat azt mutatja, hogy *a felsővezetők számára a VKP mind folyamatát, mind tartalmát, mind megvalósítását tekintve demokratikusként értelmeződött, miközben a tágabb keretek megkérdőjelezhetősége eleve fel sem merült számukra*. Ez természetes is egy ilyen nagy szervezetnél, amelyben a kereteket jellemzően vagy a felső vezetés definiálja, vagy maga is kívülről – a tulajdonostól – kapja. A TÁRSASÁG-hoz hasonló profilú és méretű vállalatoknál ma Magyarországon nem jellemző még az ilyen fokú participáció (azaz a vezetés által definiált keretekbe történő bevonás) sem⁹⁴.

⁹⁴ A TÁRSASÁG struktúrája lapos, vezetése s kultúrája – általános vélemény szerint – demokratikus.

XI.6. táblázat: A felsővezetői befolyásolás természete – a Vállalati Kultúra Program demokratikus jellegének értelmezése

a VKP demokratikus jellege – szempontok	Felsővezetői jelentősége	Felsővezetői megítélés	Külső/kutatói megítélés
Folyamat: kiterjedt részvétel a workshopokon	lényeges szempont	demokratikus folyamat	kiterjedt participáció
Tartalom: a 10 érték közös (interaktív) definiálása	lényeges szempont	demokratikus folyamat	korlátok között, de van beleszólás
Megvalósítás: a helyi értelmezés, konkretizálás, megvalósítás szabadsága	fő szempont	autonómia: rájuk bízva („nem egy Biblia”)	autonómia és/vagy magára hagyás
<i>A VKP szükségességének felvethetősége</i>	<i>nem merül fel szempontként</i>	--	<i>nem vethető fel</i>
<i>A tényleges, feszítő problémák tárgyalhatósága</i>	<i>nem merül fel szempontként</i>	--	<i>korlátozottan tárgyalható</i>
<i>A VKP-beli részvétel szabadsága</i>	<i>nem merül fel szempontként</i>	--	<i>kötelező részvétel (a felsővezetőknek is)</i>
<i>Workshop-design: az aktív részvétel ösztönzése</i>	<i>nem merül fel szempontként</i>	--	<i>demokratikus diskurzus rögzített keretek között</i>

De a keretek (az alapkérdések) megkérdőjelezhetetlensége ezzel együtt önellentmondáshoz vezethet. Argyris (1998) az empowerment-programok kapcsán világít rá arra a paradoxonra, hogy a hivatalosan „felhatalmazás”-ról és „önirányítás”-ról szóló programok többek között azért sem ér(het)ik el céljukat, mert – a kötelező részvétel, miatt – már kiindulópontjuk ellentmond a céloknak. Az uralommentes diskurzus, s így a ténylegesen demokratikus OD folyamat véleményem szerint is csak akkor valósulhat meg, ha már az alapkérdésekben partnerként kezeljük a résztvevőket, sőt: leginkább éppen az alapkérdésekben kezeljük partnerként őket (a valóban fontos téma definiálása, a részvétel szabadsága, a lényeges problémák fókuszba állítása).

A VKP-ban mégsem állt fenn ez az önellentmondás, mivel a program céljainak (hivatalos és rejtett) nem mond ellent a befolyásolási mód. S tegyük hozzá: a kiindulási keretekről is szóló demokratikus diskurzus *már a felsővezetői csoporton belül sem* indult be!

Egy másik, de szintén lényeges kérdés arra vonatkozik, hogy szimbolikusan milyen üzenetet hordoz, ha – amint a VKP esetében – a felső vezetés a program megvalósítását lényegileg rábízta, ráhagyja az alsóbb szintekre. Felsővezetői elmondás alapján ez a helyi autonómia tiszteletben tartását és a demokratikus elv érvényesülését jelentette. De vajon az alsóbb szintek nem inkább az odafigyelés hiányaként, magára hagyásként („laissez faire”) élték ezt meg?

Bármi volt is erre az alsóbb szintek „válasza”, úgy gondolom, hogy *az nem a VKP egyedi esete alapján dőlt el. Inkább attól függhetett, hogy más, nagy prioritású programoknál / intézkedéseknél, tehát általában mi a jellemző felsővezetői magatartás – ez a típusú felhatalmazás-e, vagy a szigorúbb kontroll és a rendszeres számonkérés. A VKP szervezeti jelentését (befolyásoló hatását) e feltételezés szerint tehát nem csak ön maga (a program), hanem a tágabb szervezeti kontextus konstruálta meg.*

XI.5. Felsővezetői logika és felsővezetői tanítás/befolyásolás – integráció

A felsővezetői logika lezárásaként és integrálásaként most kísérletet teszek a felsővezetői befolyásolás/tanítás lényegi elemeinek megragadására. Ehhez két elméleti háttér-koncepcióra támaszkodom, ötvözve, és – részben – újraértelmezve azokat.

XI.5.1. Szimbolikus jelentésformálás

A szimbolikus jelentésformálás különféle megközelítéseiről már többször is volt szó. Röviden összefoglalva: szimbolikus értelemben nemcsak a *tartalmi üzenet* (Mit?) a fontos, hanem a *follyamat* (Hogyan?) és a *kontextus* (Hol?, Milyen körülmények között?) is. Ezek is *lényegi üzenetet közvetítenek*, sőt, akár át is definiálhatják a tartalmi mondanivalót. Egy OD intervencióban ezért együtt kell kezelni, tudatosan kell alakítani tartalmat, folyamatot és kontextust (Neilsen, 1984). Ez a következtetés hasonló ahhoz, amit Philips és Brown ennél

általánosabban, a kommunikációs helyzetekre fogalmaztak meg: ők *tartalom*, *kontextus* és *cselekvés* egységét hangsúlyozzák (in: Risberg, 1999).

A szimbolikus jelentésformálás koncepciója jól alkalmazható a VKP-beli felsővezetői befolyásolás/tanítás elemzéséhez:

- *a tartalom* alatt a szándékolt/tartalmi jelentést értem, annak összetettségéről/ esetleges ellentmondásairól már korábban volt szó;
- *a folyamat* itt a befolyásolási folyamatot jelenti, mely felsővezetői értelmezésben demokratikus, míg külső/kutatói szemmel egy korlátozottan demokratikus, jellemzően eladó stílusú befolyásolás volt;
- *a magatartás* alatt a felsővezetői elköteleződést és magatartást – azok szimbolikus jelentőségét értem; felsővezetői szemmel teljes, míg külső/kutatói szemmel ambivalens elköteleződést tapasztalhattunk.
- *a kontextus* egyrészt a szervezeti kontextust jelentheti, melyet a felső vezetés döntései és intézkedései révén a programmal párhuzamosan alakít, másrészt a tágabb külső kontextust, melyre csak kis hatása van. A felsővezetők kontextust-alakító magatartását nem külön tárgyaltam, hanem a felsővezetői attitűd/magatartás címszó alatt (lásd előző pont).

XI.5.2. Vallott és követett elvek – kísérlet az újraértelmezésre

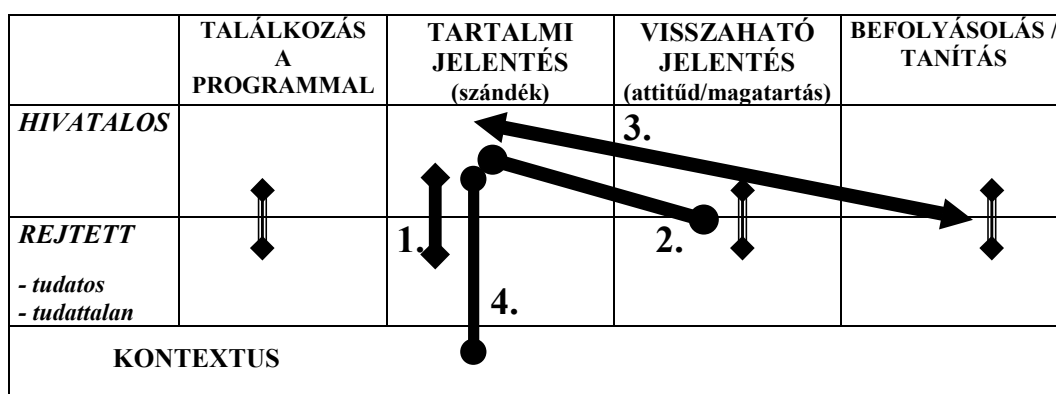
Argyris és Schön (1978:10-11) felfogása szerint az egyéni és a kollektív magatartás háttérében – tudattalanul – mindig mélyebb „cselekvési elv” (theory of action) húzódik meg. Meg kell azonban különböztetnünk a „vallott elv”-et (espoused theory) és a „követett elv”-et (theory-in-use). A vallott elv olyan magyarázat saját viselkedésünkre, mely a vágyott én-képünk része, s melyet mások felé is szívesen felvállalunk, hirdetünk. Gyakran azonban eltérés van e vallott (és elhitt) elv, illetve a követett elv – magatartásunk tényleges háttérmotívuma – között⁹⁵. Az egyénin túl kollektív/szervezeti vallott és követett elvekről is beszélhetünk (Argyris és Schön, 1978:11)

⁹⁵ A „követett elv” jelenti Argyris és Schön tanulás-értelmezésének alapját is. Egyhurkos tanulás esetén e magatartást mélyről vezérlő követett elvek megmaradnak tudattalan szinten, tehát nem kerülnek felülvizsgálatra, s nincs lehetőség a megváltoztatásukra. A kéthurkos tanulás ezzel szemben a követett elvekre csatol vissza: azok

De miért gond vallott és követett elvek eltérése? Azért, mert jellemzően ennek nem vagyunk tudatában, s így mi magunk válunk saját problémáink okozójává. Gondolkodásunk és érvelésünk vallott elveinket tükrözi, de tetteink a követett elvekkel vannak szinkronban. Ennek eredményeként olyan – jellemzően tudattalan – játszmákba keveredhetünk másokkal, melyekben mindkét fél saját (vallott) magatartását látja helyesnek, és a másik (követett) magatartását okolja a konfliktusért. Jó szándékú probléma-megoldási kísérleteink épp az ellenkező hatást érik el: elmélyítik a megoldani kívánt problémát (Watzlawick et al, 1974). Egy negatív kommunikációs spirál indul be, mely gyakran a kapcsolatok, az együttműködés teljes ellehetetlenüléséhez vezet (pl. Argyris, 1977, 1994). *Mindennek háttérében pedig az áll, hogy nem vagyunk tisztában saját vallott és követett elveink eltéréseivel, s nem ismerjük a magatartásunkat alakító valódi, követett elveket.*

Vallott és követett elv eltérése lefordítható a Vállalati Kultúra Programra (s minden szervezeti intervencióra) is. **Egy OD beavatkozásnál azonban a vallott elv – követett elv fogalompárt kitágítottnak, többféle összefüggésben is értelmezhetjük – s erre éppen a tartalom-folyamat-magatartás-kontextus dimenziók elhatárolása ad lehetőséget.** Ezt az a kitágított értelmezést (mint újszerű kísérletet) mutatja a XI.5. ábra.

XI.5. ábra: Vallott elv versus követett elv értelmezési lehetőségei egy OD intervencióban: kísérlet az újraértelmezésre



tematizálhatóvá, megkérdőjelezhetővé, s ezáltal megváltoztathatóvá válnak, lehetővé téve, hogy megfelelő válasz születhessen a valódi problémákra.

1. Vallott – követett elv: hivatalos versus rejtett szándék (és logika)

A Vállalati Kultúra Programnál láthattuk, hogy a hivatalos célok mellett rejtett szándékokat is feltárhattunk, s a háttér-motívum lehet tudatos (politizálás), de tudattalan is. A rejtett szándék vagy *teljesen felülírja*, vagy – *mint a VKP esetében is* – *inkább bővíti, árnyalja a hivatalos szándékot*.

A nyílt-rejtett dimenziók ellentmondását azonban nem csak a felsővezetői szándékokra vonatkoztathatjuk, hanem a programmal való találkozásra, a felsővezetői attitűdre/magatartásra (visszaható/önirányuló jelentés) és a felsővezetői befolyásolásra/tanításra ugyanúgy. Azaz összességében: *a hivatalos logika és a rejtett logika egymáshoz való viszonyára*.

2. Vallott – követett elv: felsővezetői szándék versus felsővezetői elköteleződés/magatartás

A felsővezetői szándékkal (hivatalos és rejtett) érdemes összevetnünk azt, hogy önmagukra miként hat vissza a program – azaz mennyire köteleződnek el benne, mit tesznek (másképp) a program hatására. Saját tetteikkel ráerősíthetnek a program céljaira, de ellenkező előjel is elképzelhető: magatartásukkal ők maguk kérdőjelezhetik meg a szándék őszinteségét, a program fontosságát. *A VKP esetében ez utóbbinak – a tartalmi szándék attitűdbeli megkérdőjelezésének – lehattunk tanúi*. Éppen az ambivalens felsővezetői elkötelezettségről érkező kezdeti tapasztalataim vezettek el mind a kutatási fókusz módosításához, mind a megértési/elemzési keret megfogalmazásához.

3. Vallott – követett elv: felsővezetői cél versus befolyásolási folyamat

Mivel az intervenciós folyamat (a program) is lényegi üzenetet hordoz, érdemes összevetnünk, hogy az inkább a hivatalosan megfogalmazott célokat támogatja-e, vagy inkább a rejtett szándékokat, mindkettőt-e, esetleg – egy kevésbé professzionális megvalósítás esetén – egyiket sem. Nemcsak a befolyásolás jellegét, hanem annak tartósságát, folyamatosságát is érdemes vizsgálnunk. A VKP esetében ez az összevetés nem ad egyértelmű eredményt, s ennek pont az összetett felsővezetői szándék az oka. A felsővezetői elbeszélések alapján úgy tűnik, hogy számukra megfelelő volt a lezajlott workshop-folyamat. Amennyiben a kultúra-fejlesztési (változtatási) cél lett volna elsődleges, úgy viszont intenzívebb, tartósabb és integráltabb programra lett volna szükség. *A program inkább a rejtett, mint a hivatalos (hangoztatott) célokat képezte le*.

4. Vallott – követett elv: felsővezetői cél versus szervezeti kontextus

Az általános szervezeti kontextus is jelentésbefolyásoló hatással bírhat, hiszen az adott programmal párhuzamosan meghozott bármely felsővezetői döntés felülírhatja a tervezett intervenció célját, jelentését. Emellett az általános szervezeti feltételrendszer csakúgy, mint pl. a felsővezetői csoport kultúrája, önmagában is befolyásolhatja a program értelmezését, a felsővezetői szándék megvalósulását. A VKP esetében is fontos volt a kontextus befolyásoló szerepe, de *az nem mondott ellent a programnak, ellenkezőleg: az észlelt kontextus alapján – felsővezetői szempontból – a VKP így tűnt megfelelőnek.*

De a fentiek tükrében vajon miről szólt, mit üzenhetett a Vállalati Kultúra Program a megcélzott szervezeti szereplőknek? A XI. 7. táblázat saját, külső/kutatói megítélésemet tükrözi.

XI.7. táblázat: A felsővezetői logika, és annak jelentésbefolyásoló hatása más szereplőcsoportokra (külső/kutatói megítélés)

Felsővezetői szándék (Tartalom)	Felsővezetői attitűd és magatartás (Magatartás)	Befolyásolás / intervenció (Folyamat)	Szervezeti kontextus (Kontextus)	Közvetített üzenet/tudás (Tudás)
<i>összetett, részben ellentmondó felsővezetői szándék</i>	<i>ambivalens felsővezetői elköteleződés</i>	<i>széles participáció korlátok közötti tartalmi beleszólással, a megvalósítás a helyi szintre bízva</i>	<i>a fúzió utáni szervezet munkatársi problémákkal; teljesítmény-nyomás</i>	?

A fenti kérdésre igazán alapos választ csak úgy lehetne adni, ha a többi vállalati szereplőcsoport (közvetítők, végső érintettek) VKP-beli logikáját is a felsővezetőkhez fogható alapossággal végezném el. Bár eredetileg ez is célom volt, s a megértési/elemzési keret erre lehetőséget is adna, végül fontosabbnak tartottam csak a felsővezetőkre koncentrálni.

XII. Reflexió és általánosítás: az „elmélet” a „gyakorlat” tükrében

A megértés-orientált elemzés részletezettsége, a felsővezetői értelmezéseket bemutató „sűrű leírás” szándékom szerint elősegítette a naturalisztikus (magától értetődő) általánosítást. De kutatási célomnak megfelelően a más kontextusokra is érvényes tapasztalatok megfogalmazását nem kívánom teljesen az Olvasóra hagyni. A külső/strukturális elemzésben már tudatosan elléptem az általánosítás irányába. Most tömören, de szisztematikusan összefoglalom a tanulságokat, megvizsgálva általánosíthatóságuk feltételeit és korlátait.

Célom volt, hogy kutatásom alapján mind az elmélet (szervezeti tanulás, interpretatív közelítés), mind az alkalmazás (szervezetfejlesztés, szervezeti intervenció) számára releváns megállapításokat tegyek. A címben a „gyakorlat” a Vállalati Kultúra Programra – mint konkrétumra, empirikus kutatásom tárgyára – utal; az „elmélet” pedig mindaz, amire ennek alapján visszacsatolhatok (beleértve az OD-t, amely legalább annyira gyakorlat, mint elmélet). Ennek keretében megválaszolom a kutatási kérdéseket, s a szakirodalom, illetve más szervezetfejlesztési programokból származó tapasztalatok alapján megvizsgálom a válaszok általánosíthatóságát. Ezt megelőzően azonban nézzük, hogy az eset/terep mennyire tekinthető tipikusnak.

A TÁRSASÁG-ból származó tapasztalatok általánosíthatóságához a következőket kell figyelembe vennünk:

- A TÁRSASÁG hazai léptékben mérve nagyvállalat, mind éves árbevétele, mind alkalmazotti létszáma szempontjából. Ez utóbbi, tehát a létszám például alapvető volt a szervezetfejlesztési program szempontjából (pl. ilyen „vízesésszerű” programra csak nagy szervezetben kerülhet sor). A felsővezetői tanulást viszont közvetlenül inkább a szűkebb felsővezetői kontextus befolyásolta. A méret ugyanakkor hathat a vezetés ön-képére, identitására is („egy meghatározó cég vezetői vagyunk”).
- A külföldi tulajdonlás (és a nagy nemzetközi konszernhez való tartozás) lényeges, pl. a folyamatos és keményedő elvárások, a folyamatos megfelelési kényszer miatt (ez azonban sok vállalatra jellemző). Jelen esetben döntő, és talán speciális is, hogy a TÁRSASÁG és felső vezetése nagyon sikeres, nagy megbecsülésnek örvend a konszernen belül. Láthattuk ennek következményeit a VKP-ra.

- Alapvető, speciális szempont, hogy a vállalat fúzió révén jött létre, s bár ennek hatása a kutatás idején már kevésbé érezhető, így is része a felsővezetői jelentésvilágnak. (De tegyük hozzá: manapság a pénzügyi szektorban és azon kívül is fúziós hullám van.)
- Az általánosíthatóságot korlátozó tényezőként a biztosítási iparág speciális jellemzői az igazán fontosak: a folyamatosan magas fluktuáció, a rendkívül erős versenyből fakadó elszívó hatás, az erős beépített konfliktus a szakterületek között, az értékesítési szervezet nagysága és befolyása, a nagyon gyakori és egyértelmű értékelés/számonkérés (főleg az értékesítésben). Ezek olyan tényezők, melyek a felsővezetői működésre és a VKP felsővezetői értelmezésére is meghatározóak voltak.
- A biztosítási (és pénzügyi) iparágon belül különleges – de hazánkban általánosságban már kevésbé –, hogy a TÁRSASÁG-nál relatíve alacsony (volt) az átlagkereset, és fontos, hogy a vállalatnál nem működik szakszervezet. Ez a VKP felsővezetői (és alsóbb szintű) értelmezését alapvetően befolyásolta.

A Vállalati Kultúra Program – mint szervezetfejlesztési program – tipikusságát a következő tényezők korlátozzák:

- Ez egy koncepcióalkotó és szemléletformáló program volt, s így tapasztalatai elsősorban más hasonló programok számára relevánsak (pl. vállalati kultúra program, vállalati jövőképalkotás, tanuló szervezet építés, minőségszemlélet-fejlesztés), illetve átfogó oktatási programok számára. A munkavégzésre direktebb hatással lévő intervenciók (pl. munkaköralakítás, szociotechnikai szervezetfejlesztés, teljesítményértékelési rendszer bevezetés) számára kevésbé releváns.
- Más szempontból viszont nagyon is általánosíthatók a tapasztalatok: úgy gondolom, hogy *bármely szervezeti intervenciónál*, pl. egy IT rendszer bevezetésénél is fontos, hogy a szereplők, s kiemelten a felsővezetők, miként értelmezik, miként élik meg és mire használják azt (pl. az információrendszerek különféle perspektíváiról lásd Drótos, 1999).
- A VKP speciális jellegét erősíti, hogy közvetlenül egy fúzió után, ahhoz kapcsolódva indult. Általánosíthatónak gondolom viszont, hogy az idők során ez az eredeti jelentés megkopik, és a program aktuálisabb értelmezést nyer (akár utólag is).
- Az OD programokra jellemzően itt is közreműködtek külső és belső tanácsadók, igaz, hogy a külső tanácsadók csak a kezdeti fázisokban voltak jelen. Magyarországon azonban ez – tapasztalataim szerint – nem különleges (bár megváltoztatandó) gyakorlat.

A vizsgált felsővezetői csoport a következő szempontokból (nem) tipikus:

- Általánosnak tekinthető, hogy összvállalati és szakterületi felelősségük egyaránt van – ez a VKP „lecsapódása” szempontjából fontos: a VKP (mint összvállalati feladat) más összvállalati és reszort feladatokkal „versenyzik” a vezetők idejéért, figyelméért. Megítélésem szerint tipikus, hogy a felsővezetőknek folyamatosan sürgősségi-fontossági sorrendet kell felállítaniuk feladataik között.
- A felsővezetői csoport tagjai egymást régóta ismerő és tisztelő emberek, s ez alapvetően határozza meg a csoport (a szervezet) kultúráját. A meghatározó tagok a korábbi LENDÜLET-ből jöttek, együtt élték meg a sikereket. A csoport történelme mindenképp egyedi; egy személyközi konfliktusokkal terhelt csoportban például biztosan másképp csapódna le egy ilyen program, s más tanulási hatásai (is) lennének.
- A csoport belső dinamikája valamennyire mégis tipikus: van egy meghatározó és nagyon elismert tag (a vezérigazgató); s a csoport kultúrájának nem része a teljes őszinteség és nyíltság, ami belső játszmákhoz vezet. Argyris és Schön (1978) szerint ez jellemzi az egyhurkosan tanuló rendszereket, s véleményük szerint ez az általános. Más csoportokban ezért analóg tanulási jelenségekkel (is) találkozhatunk, esetleges „fokozati különbségekkel”.

XII.1. Tanulás a szervezetfejlesztésbeli tanulásról

A tág kutatási kérdés arra vonatkozott, hogy *milyen felsővezetői tanulást eredményez egy felülről kezdeményezett szervezetfejlesztési beavatkozás*. Mivel a közösségi/szervezeti tanulást tágan, interpretatív alapon értelmeztem, a kérdés megválaszolása indirekt módon, a felsővezetői logika bemutatásával volt lehetséges. Az első részletes kérdés erre vonatkozik.

1. Mi jellemzi a felsővezetői csoport által a szervezetfejlesztési folyamatban képviselt értelmezési és cselekvési logikát?

A megértési/elemzési keret. A felsővezetői logika elemzését az általam felvázolt megértési/elemzési keret mentén végeztem el (X.1. táblázat). E megértési/elemzési keret előállítására szükségem volt ahhoz, hogy egyáltalán neki tudjak kezdeni az elemzésnek; de

(részben) maga is a helyi tapasztalatok elemzésének eredménye! Ez egy olyan *szemléleti keret és elemzési eszköz*, amely *nem specifikus, azaz más szervezetek más csoportjainak megértéséhez is alkalmazható*. A megértési/elemzési keret más kontextusokban való alkalmazásához fontos, hogy:

1. az adott szereplőcsoport megértését egy konkrét változtatás, szervezeti beavatkozás kapcsán teszi lehetővé;
2. olyan esetekben megfelelő, amikor az adott szereplőcsoport is érintettje a változtatási programnak, s főként, amikor saját elköteleződése, szimbolikus magatartása és/vagy programbeli tanulása lényeges szempont (pl. vállalati kultúra fejlesztés, kommunikáció-fejlesztés, konfliktuskezelés, minőségyszemlélet-fejlesztés, tanuló szervezet építés, stb.);
3. az adott szereplőcsoport megértéséhez ez csak egy keret (váz), amit a saját (lokális) témáival kell feltölteni.

A felsővezetői logika szerkezete. Mivel a VKP-beli felsővezetői logikát e keret dimenziói mentén elemeztem, a felsővezetői logika tapasztalt összetettsége részben épp ennek a komplex közelítésnek köszönhető (azaz önbeteljesítő). A Vállalati Kultúra Programbeli felsővezetői logikáról ezzel együtt kijelenthető, hogy *meglehetősen összetett, komplex*: ha nem lett volna az, akkor a megértési/elemzési keret több helyen üres maradt volna. Mi több, kívülről nézve ellentmondásokat is felfedezhettem (lásd: XI.1. és XI.2. táblázatok). Ráadásul a logika dinamikusan alakuló, a kontextus tükrében változhat (XI.1. ábra).

Mindez ellentmond a szakirodalom – általam ismert – jelentős részének, amelyben egy szereplőcsoportnál jellemzően *egy adott, jól körvonalazható és statikus logikáról beszélnek* (pl. Bouwen és Fry, 1988, 1991; Brown és Duguid, 1991; Gherardi és Nicolini, 2000). Talán csak Bouwen (1990) cikke tér el, aki több dimenzió mentén ragadja meg az értelmezési sémákat (de ő különbséget tesz „séma” és „logika” között). A szakirodalom tehát nem erősíti meg a felsővezetői (és más) logika komplexitásáról állítottakat; én ennek ellenére nem gondolom, hogy egyedi esetről lenne szó. Véleményem szerint mindez – legalábbis részben – kutatói szemlélet és attitűd függő: erősen múlik azon, hogy konvergenciára vagy divergenciára törekszünk-e az elemzésnél. De vajon melyikre érdemes törekedni?

A kérdés gyakorlati oldalról is megragadható. Saját szervezetfejlesztői tapasztalatom során például többször találkoztam azzal, hogy a megbízónak sokféle – és nemegyszer egymásnak ellentmondó – szándék van a fejében. Egy szervezetfejlesztő feladata ilyenkor éppen az, hogy segítsen tisztázni a célokat, a megbízó és saját maga számára is kikristályosítsa a legfontosabb irányt. A Vállalati Kultúra Programban többek között azért maradhatott fenn ez a sokféle

értelmezés, mert (1.) külső tanácsadóként nem tettünk elég határozott kísérletet a célrendszer „tisztítására”; (2.) a felsővezetői körben később sem volt ilyen tisztázó, ütköztető alkalom; (3.) a program során számos más jelentésréteg „rakódott rá” a VKP-ra.

Az elemzés során megnevezhetővé vált *hivatalos felsővezetői logika és rejtett felsővezetői logika (s annak tudatos és tudattalan vetülete)*. Természetesen ez sem független pl. a kritikai elemzés alkalmazásától, de ezzel együtt fontosnak tartom e megkülönböztetést. Az általam ismert interpretatív tanulási szakirodalom nem tesz ilyen különbséget, viszont az jól köthető Argyris és Schön vallott elv – követett elv megkülönböztetéséhez. Tapasztalatom szerint e szerzőpáron kívül viszont az OD szakirodalom sem igazán foglalkozik ezzel a problematikával. Pedig megítélésem szerint általánosítható tanulság, hogy rejtett politikai és/vagy tudattalan háttérindokok mindig megjelennek egy szervezeti intervencióban, nem előrejelezhető módon formálva mind a programot, mind a program felsővezetői lecsapódását.

Tartalmi oldalról láthattuk, hogy a VKP egyszerre értelmezhető oktatási, kultúrafejlesztési, de ugyanakkor legitimációs vagy PR/kommunikációs programként is, más és más célcsoportokkal (XI.2. táblázat). Ezt egy fontos, általánosítható tanulságnak tartom: legyen szó bármilyen szervezeti intervencióról, megvan az esély rá, hogy a felső vezetés (és más szereplőcsoport) számára az *egészen másról is szóljon, mint a program hivatalos elnevezése*. Talán nem véletlen, hogy Hatch és Schultz (2001) is felhívja a felsővezetők figyelmét a vállalati image és a vállalati kultúra összehangolásának fontosságára.

Tartalmi kérdés az is, hogy – jóllehet elemzésem a felsővezetőkre irányult –, *önmagukat ők nem definiálták a program érintettjeiként, célcsoportjaként*, értelmezésükben az *másokra vonatkozott*. Ez véleményem szerint egy általánosítható tapasztalat – nem véletlenül hívja fel Senge (1990) a vezetők figyelmét, hogy *ők is a befolyásolandó rendszer részei*. Mindez egy OD program sikeressége, a megvalósuló szervezeti tanulás szempontjából alapvető.

Még érdekesebb azonban, hogy a VKP tapasztalatai alapján még *a felsővezetői csoport számára is csak egy „hivatalos gyakorlattá”, egy „kívülről jövő ideológiává” válhat egy olyan program, melyet ők maguk kezdeményeztek!* A szakirodalom a felsővezetőket jellemzően a hivatalos / változtatási logika képviselőiként azonosítja (Bouwen és Fry, 1988), s csak más szereplőcsoportok esetében beszél a „helyi gyakorlat” és a fentről jövő „hivatalos gyakorlat” eltéréséről (pl. Brown és Duguid, 1991). Az ebben a kutatásban szerzett tapasztalat viszont figyelmeztet: a felső vezetést sem kezelhetjük teljesen homogén csoportként. A Vállalati Kultúra Program a vezérigazgató kezdeményezése és szívügye volt, s ha így nézzük, a többi felsővezető már inkább érintett, mint programgazda.

Mindezt pedig továbbgondolva: az *egy szereplőcsoporton belüli azonosságok és eltérések alapján érdemes lehet különbséget tennünk a „közös logika” illetve a „kollektív logika” fogalma között*: előbbi a jelentések közös halmazára utal, s kialakulása valódi dialógust feltételez; utóbbi viszont – a különbségek fennmaradása mellett – az értelmezések összességét (unióját) jelölheti.

2. A felsővezetői jelentésformálódás, tanulás és befolyásolás szempontjából mely személyek, milyen tárgyi és szimbolikus tudáshordozók meghatározóak egy szervezetfejlesztési folyamatban?

Ez a kérdés a tudásközvetítő eszközök szempontjából összekapcsolja a felsővezetői jelentésformálást (tanulást) és mások befolyásolását (tanítását). A tanulási és OD szakirodalom ebből jellemzően csak a másodikkal foglalkozik, a felsővezetői jelentésformálással kevésbé.

A Vállalati Kultúra Programban *a személyeken keresztüli tudásközvetítés volt (lett volna) elsődleges*. A *felsővezetőknél* főként a programot kezdeményező vezérigazgató személyes elkötelezettsége számított – az ő figyelmük is addig tartott ki, amíg a vezérigazgatóé; és az ő prioritás-váltásával párhuzamosan csökkent. Hasonló példa máshonnan is hozható: Magyarország eddig talán legnagyobb szervezetfejlesztési projektjében az új kultúrát leghitelesebben az igazgatóság elnöke képviselte, s az egész projekt „léket kapott” akkor, amikor ő elhagyta a vállalatot. Ilyen értelemben egy változtatási programra is vonatkoztathatók a Schein (1992) által (az általános kultúraformálás eszközeként említett) tényezők: a vezető mire figyel (és mire nem); rendszeresen mit mér és mit ellenőriz (és mit nem); szerepmódként milyen viselkedést tanít; milyen elvek mentén osztja el az erőforrásokat és jutalmakat.

Érdekes a VKP-ban a belső tanácsadók, az ún. „kultúra konzulensek” megítélése: a felsővezetők (és az alsóbb szintű vezetők is) szinte teljesen megfélelkeztek róluk. Mindez Wenger (2000) alapján magyarázható, aki az eltérő kontextusok közötti tudásközvetítésben a legitimitás és a periférikus helyzet szerepét emeli ki. Nos, a kultúra konzulensek – pusztán moderátori szerepükből fakadóan – nem voltak túl legitimek, s hierarchikus alárendeltségük miatt a független, periférikus szerep sem valósulhatott meg. Ez egyébként általában is felveti a belső tanácsadói szerep korlátozottságát, paradox helyzetét. Legitimitásuk emellett nagyban

függ az általuk képviselt szervezeti egység legitimitásától: láthattuk, hogy egy felsővezetői vélemény szerint a VKP-nak a HR-hez való kötődése csökkentette a legitimitációt. Véleményem szerint ez egy általánosítható tanulság, amit más hasonló programoknál is érdemes figyelembe venni.

Wenger (2000) a személyeken keresztüli tudásközvetítés mellett hangsúlyozza *az olyan események tudásformáló szerepét, melyeken az eltérő logikák találkozhatnak, ütközhetnek*. A VKP-ban ilyen értelemben fontos szerepe lehetett (volna) az olyan workshopoknak, amelyeken a felsővezetői logika mellett megjelenik az (elvileg) más logikát képviselő „szervezetfejlesztői logika” is. A felsővezetői workshopoknak lehetett volna ilyen szerepe – de azoknak nem volt átütő hatása a felsővezetői működésre. Egyrészt azért nem, mert (1.) ezek csak ritka, különleges alkalmak voltak (a program elején és végén), s így nem befolyásolták a mindennapi felsővezetői gyakorlatot; (2.) másrészt viszont azért, mert a tanácsadók ezeken a workshopokon nem jelenítettek meg egy erőteljesen más, az uralkodótól eltérő logikát (kultúrát): ők (mi!) sem „tisztították” elég határozottan a tapasztalható kettős kommunikációt, ők sem tudatosították és konfrontálták a vallott értékekkel ellentétes működést; ők sem feszegették a tabukat, ők sem reflektálták a tapasztalható játszmákat (s így ők is e játszmák részévé váltak, önük is eltért vallott és követett érték).

Mások befolyásolását tekintve a Vállalati Kultúra Programban az attitűdformálási szándék volt a legjellemzőbb, a különféle célcsoportok felé más-más jelentéssel. Ebből a szempontból felértékelődhetett volna a vezetői példamutatás szerepe, ami az alsóbb szinteken azonosulást (s talán az értékek internalizálását) eredményezhetné. Ehhez képest nekem meglepő volt, hogy a felsővezetők számára a befolyásolás/tudásközvetítés fő eszközeivé a személytelen, saját magatartásuktól független vezetői intézkedések és akciók váltak. Számomra ez egy ellentmondás, ami nem egyedi: a saját működésmód felülvizsgálata és (hibáinkon keresztüli) fejlesztése nehezebb út, mint a saját személyünktől független intézkedések kezdeményezése. De ugyanakkor az is fontos tanulság, hogy a felsővezetőknek a teljes szervezetre kiható, átfogó intézkedésekben (is) gondolkodniuk kell. E kettő együtt, egymást erősítve közvetítheti a szándékolt üzenetet és tudást.

3. Milyen felsővezetői elköteleződés alakul ki egy szervezetfejlesztési folyamatban, és ez min múlik?

A felsővezetők programbeli és vállalati kultúra-téma iránti elkötelezettsége ambivalens: magukat elkötelezettebbnek ítélték meg (én-kép), mint amilyen külső megítélés kialakult elköteleződésükről (a kutatói értelmezés, s tegyük hozzá, az alsóbb szintek megítélése alapján). Mindezek alapján sorra vettem, hogy milyen tényezők okozhatták/gátolhatták a felsővezetői elköteleződés kialakulását. A tanulási és OD szakirodalom alapján az elköteleződés származhatna

1. *a fejlesztési témából* – jelen esetben ez azt jelentené, hogy a felsővezetők eleve átérzik a vállalati kultúra fontosságát, szerepét a vállalat sikerességében;
2. *a fejlesztési folyamatból* – azaz az eredendő elkötelezettség kétségessége (hiánya) esetén a szervezetfejlesztési folyamat (participatív, nyitott jellege) teremti meg azt.

A Vállalati Kultúra Programot a felsővezetők nemcsak mások számára, hanem saját szempontjukból is nyitottnak, demokratikusnak ítélték meg, elköteleződésük mégis kétséges. Az elemzés során ezért *a felsővezetőknek a tartalomhoz, a vállalati kultúra témához való viszonya került a fókuszba*. Eszerint a következő tényezők gátolták a belső elköteleződést:

1. a vállalati kultúra téma *közvetlen üzleti relevanciájának hiánya*;
2. a vállalati kultúra (a megfogalmazott tíz érték) *nem jelent közvetlen eszközt a szervezeti problémák megoldásához*;
3. a megfogalmazott tíz érték *kis mértékű gyakorlati relevanciája* (nem „vezetői eszköz”);
4. *a személyesség/önreflexió hiánya* – a téma nem „szólította meg”, nem „érintette meg” a felsővezetőket személyükben vagy közösségiségükben.

Véleményem szerint a VKP-hoz hasonló jellegű, koncepcionális/szemléletformáló programoknál a fentiek általánosítható veszélyforrások. Magam is vettem részt olyan jövőképalkotó-lebontó programban, ahol – igaz, alsóbb szinteken – a téma ehhez hasonló okok miatt maradt meg az elvi szinten. S mindez visszavezethető a tárgyalt interpretatív tanulási irányzatokhoz:

- *A „beágyazódott gyakorlati tudás formálódását”* előtérbe helyező irányzat alapján a VKP-ban *nem valósult meg a gyakorlati tanulás*, már felsővezetői szinten sem. Ezt

mutatta a XI.3. ábra, felhívva a *figyelmet elméleti koncepció és mindennapi gyakorlat ütköztetésének elengedhetetlenségére.*

- *A „reflektív akciótanulási” irányzat alapján viszont a VKP-ból hiányzott elméleti koncepció és személyes tapasztalat/működés, illetve elméleti koncepció és kollektív tapasztalat/működés konfrontálása. Ezt a XI.4. ábra illusztrálta.*

Mindezek eredményeként a vállalati kultúra téma a felsővezetők számára *részben* megmaradt absztrakt, elméleti fogalomnak, *annak ellenére, hogy racionálisan-intellektuálisan pontosan értették a kultúra-fejlesztés hosszú távú jelentőségét.* S itt fontos összekapcsolni a tartalmi és a folyamatot érintő kérdéseket. Hiszen a VKP esetében a szervezetfejlesztési folyamat sem „hozta elég közel” a vállalati kultúra koncepciót a felsővezetői mindennapokhoz. A mulasztás szintén leírható a szervezeti tanulás fogalmaival:

1. *A rákérdezés és megkérdőjelezés elmulasztása:* a VKP-ban sem a külső tanácsadók (tehát mi magunk), sem a felsővezetők nem kérdeztek rá elég határozottan a kiindulópontokra, a keretekre: „Miért is a szervezeti kultúráról szól a program?”; „Milyen problémákra keressük a választ?”; „Melyek is az igazán lényeges problémáink?”.
2. *A tudatosítás és konfrontáció elmulasztása:* ez ránk, külső tanácsadókra erőteljesen vonatkozik: nem elég határozottan ütköztettük a megfogalmazott tíz értéket (a koncepciót) és az „itt és most”-ban tapasztalható felsővezetői működést – azaz nem konfrontáltuk, ha a vallott értékkel ellentétes magatartásmódokat tapasztaltunk a felsővezetői együttlétekkor (pl. az együttműködés vagy a kommunikáció terén).

E fenti magyarázatokat a folyamatban aktívan közreműködő tanácsadóként saját magam adom (igaz, azt megerősítette tanácsadó-kollégám is), s azok csak a felsővezetői workshopokra vonatkoznak. A program későbbi szakaszaiban és az azt követő időszakban döntött viszont az el, hogy a felsővezetők azonosulnak-e a célokkal, sajátjuknak érzik-e a kultúra-gondozás felelősségét (pl. értékgazdaként). A felsővezetői interjúk alapján megfogalmazhatóvá vált egy olyan 2x2-es mátrix, amely a programban tapasztalható felsővezetői magatartások számára jelent keretet, s visszatükrözi a felsővezetői elköteleződés „valódiságát”. A XI.4. táblázat alapján a következő dimenziók feszítették ki a mátrixot:

1. *a magatartás személyessége alapján: vezetői magatartás versus vezetői intézkedések;*
2. *a magatartás hordereje alapján: egyszeri, látványos könnyen megvalósítható versus nagyobb horderejű és tartós.*

A felsővezetők – a kutatói várakozásokkal szemben – a „személytelen vezetői intézkedések” dimenzióin belül tettek különbséget „valódi” és „látszat” magatartások között.

Végül, a VKP-beli felsővezetői elköteleződés (és tanulás) szempontjából fontos volt a felsővezetői csoport általános jelentésvilágának, belső dinamikájának elemzése. Ide kapcsolódóan leírhatóvá vált egy olyan játszma-struktúra, amelyet – a játszmák logikájának megfelelően – a felek együtt tartanak fenn (XI.2. ábra), s ami részben legitimálja a Vállalati Kultúra Programhoz kapcsoló felsővezetői magatartásformákat.

A fent leírt (a TÁRSASÁG, a VKP és a felsővezetői csoport specifikusságát hordozó) tapasztalatok egy része a szakirodalomban is visszaköszön. Vallott-követett értékek, játszmák, és azok tanulásra gyakorolt hatása legerőteljesebben Argyris és Schön (pl. 1996) munkáiban köszön vissza. A szerzők bemutatnak és elemeznek több, egymástól alapvetően különböző szervezeti beavatkozást (decentralizációs program, tevékenység alapú költség-elszámolási rendszer kialakítása, TQM program, BPR projekt, Stratégiai HRM program). Mindegyik esetben azt mutatják ki, hogy a vallott és a követett értékek eltérésének reflektálatlansága, a szervezeti játszmák fenntartása és megerősítése vezetett a program sikertelenségéhez. Saját SHRM programjukkal kapcsolatban Beer és Eisenstat (1996) is ugyanolyan kritikus volt, mint Argyris és Schön.

A kutatási kérdésekre adott válaszok mellett, s azokon túllépve, a szervezetfejlesztés során megvalósuló felsővezetői tanulásról további megállapításokat is megfogalmazhatunk.

1. Szándékolt / nem szándékolt tanulás – megvalósult / meg nem valósult tanulás

Kutatásom alapján fenntarthatónak tartom a Simon és Davies (1996) által javasolt megkülönböztetést. A szándékot tekintve emellett különbséget tettem **hivatalos** és **rejtett** dimenziók között, ami így tovább árnyalja az eredetileg javasolt distinkciót (lásd: XI.5. táblázat). Egy OD beavatkozásnál a „meg nem valósult tanulás” azonosítása is lényeges.

Érdekes tanulság, hogy még a felsővezetői körben is azonosíthatóvá, megnevezhetővé váltak olyan tanulási módok, melyek *nem szándékolt tanulási tényezők*. Más szereplőcsoportoknál (közvetítők, végső érintettek) ez a megkülönböztetés könnyebben értelmezhető, és még szemléletesebb eredményt hozhat.

Egy szervezetfejlesztési programban „szándékolt tanulás – nem szándékolt tanulás – megvalósult tanulás – meg nem valósult tanulás” megkülönböztetését – éppen a program helyi lecsapódásának szituatív jellege miatt – általánosíthatónak, s alapvetőnek tartom.

2. Kreatív önértékelő tanulás

Egy OD program (és más intervenciók) során számíthatunk olyan magatartásformákra, melyek (1.) tanulás eredményei, (2.) az egyén/közösség *ön*értékét szolgálják, és (3.) kreatív, nem magától értetődő módon használnak fel fogalmakat, eszközöket, helyzeteket, stb. A VKP során például a tíz érték retorikai eszközként való alkalmazása sorolható ide. Amennyiben racionális, tudatos megfontolás a háttere, úgy „*politizáló tanulás*”-nak, míg tudattalan mechanizmusok esetén „*önmegegyesítő tanulás*”-nak nevezhetjük.

3. „Vallott elv VS követett gyakorlat” újraértelmezése

Egy szervezetfejlesztési intervenciónál újfajta, kitágított módokon is gondolkodhatunk vallott elv versus követett gyakorlat megkülönböztetésében. Az OD programban ugyanis nemcsak a *szándékolt/tartalmi üzenet* számít: szimbolikus üzenetet hordoz és tudást közvetít az *intervenciós folyamat*, a *megfigyelhető felsővezetői magatartás* és az *észlelt kontextus* is. A közvetített tudás tehát vallott és követett elvek illeszkedésén (kölsönös megerősítésén vagy belső ellentmondásán) múlik, a következő dimenziókban: (1.) *hivatalos versus rejtett szándék (és logika)*; (2.) *felsővezetői szándék versus felsővezetői elköteleződés/magatartás*; (3.) *felsővezetői cél versus befolyásolási folyamat*; (4.) *felsővezetői cél versus szervezeti kontextus*. (lásd a XI.5. ábrát)

4. Egyhurkos / kéthurkos tanulás: képviselt logika és általános jelentésvilág kölcsönhatása

Egy szervezetfejlesztési program (vagy bármely szervezeti intervenció) tanulási hatását tekintve lényeges dinamika bontakozik ki az adott szereplőcsoport általános jelentésvilága, illetve az adott programban képviselt logika között (X.1., X.2. ábra). Talán evidenciának tűnik, mégis érdemes megfogalmazni: amennyiben a program nem reflektálja és konfrontálja az uralkodó szubkultúrát, akkor az „*beépíti*”, „*magába olvasztja*” a programot (még akkor is, ha tartalmilag az éppen annak megváltoztatásáról szólna). Ez tehát egy – a kultúrát fenntartó, tovább árnyaló és kibontó – egyhurkos tanulás lesz. A kéthurkos tanuláshoz az adott jelentésvilág „itt és most”-ban történő reflektív felülvizsgálata is szükséges.

XII.2. Tanulás a szervezetfejlesztésről

Ha a Vállalati Kultúra Program konkrét példája alapján kívánunk általánosítani a szervezetfejlesztésre, meg kell vizsgálnunk, hogy mennyiben tekinthető egyáltalán annak. A következő érvek mellett szólnak, hogy a VKP-t szervezetfejlesztési beavatkozásnak tekinthetjük: (1.) a vállalati kultúra, mint téma fókuszba helyezése; (2.) a vízesésszerűen haladó workshop-folyamat; (3.) a széleskörű participáció; (4.) az egynapos workshopokon megvalósuló akciótervezés, (5.) a külső tanácsadói szerep (folyamat-konzultáció, s nem szakértés). De a VKP sok szempontból nem felel meg az OD bemutatott elveinek és kívánatos gyakorlatának: (1.) elválik a koncepcióalkotás és megvalósítás, s a tanácsadó csak az előbbi fázisban vesz részt); (2.) a programot megelőző helyzetfeltárás nem eléggé probléma-orientált, a program nem a valóban lényeges kérdésekre szerveződik (pl. fúzió, elégedetlenség); (3.) nem valódi a folyamat: felsővezetői szinten két, máshol csupán egyszeri intervenció, iteráció és nyomkövetés nélkül; (4.) a napi gyakorlat és működés fejlesztése nincs eléggé a fókuszban (sem csoportos, sem egyéni szinten); (5.) a tanácsadók nem reflektálják és konfrontálják a vallottal ellentétes követett működéseket. A VKP sok szempontból inkább oktatási program, mint szervezetfejlesztés.

A VKP mindezek után sikeresnek tekinthető-e? Bár ennek értékelése nem volt feladat, a klasszikusan vezetői (funkcionalista) szemléletű kérdésre az interpretatív kutatás alapján más minőségű választ adhatunk, mint egyébként. Segítséget a felsővezetői tanulásról szóló XI.5. táblázat jelent⁹⁶:

1. *A szándékolt és hivatalos célok jelentős része megvalósult* – mind a vállalati értékek feltárására és megfogalmazására vonatkozó célok, mind az azok szervezeti elterjesztésére vonatkozók. A kognitív tanulás terén a program nagyrészt elérte célját. A felsővezetői attitűdformálás szempontjából azonban nem egyértelműek az eredmények. *A szándékolt de rejtett célok* is megvalósulhattak.

A megbízó (a vezérigazgató) a program s az interjúk idején is maximálisan elégedett volt az elért eredményekkel (beleértve az alsóbb szinteken zajló program eredményeit is).

2. *Szervezetfejlesztőként azonban fontos a nem szándékolt/nem megvalósult dimenzió is. Itt ugyanis olyan tanulás-elemek vannak, amelyek az OD számára alapvető célok lennének: az akciótanulás, a működés-fejlesztés vagy a kompetenciák fejlesztése nem realizálódott a program során.*
3. *S ami a legfontosabb: a program eredetileg nem tervezett tanulást is eredményezett a felsővezetőknél, főként a vezetői érdekérvényesítéshez kapcsolódóan (megvalósult, nem szándékolt tanulás). Mivel pedig a VKP az uralkodó jelentésvilág megkérdőjelezése helyett annak részévé vált, így megerősítette a felsővezetői szubkultúra azon elemeit (játzmák, tabuk, kettős kommunikáció), melyek hosszabb távon épp a kultúrafejlesztés megfogalmazott céljai ellenében hathatnak!*

Azaz hiába elégedett a megbízó, és hiába ért el a program fontos célokat, szervezetfejlesztési / kultúrafejlesztési szempontból megítélésem szerint nem volt sikeres a program! Itt szeretnék visszautalni arra, hogy Legge (1984), csakúgy, mint Beer és Walton (in: French és Bell, 1995) a szervezetfejlesztési programok interpretatív, sűrű leírásra alapuló értékelése mellett érvelt. Bár explicit célom ez nem volt, kutatásom erre is módot adott.

A Vállalati Kultúra Program tapasztalatai (azaz elkövetett hibáink), egyéb tapasztalataim, és az interpretatív tanulási közelítések alapján *számomra fontossá vált újragondolni a szervezetfejlesztés elveit, követendő gyakorlatát is. Ahhoz, hogy ne váljon súlytalanná (marginálissá) és/vagy ne váljon pusztán manipulációs eszközzé, véleményem szerint a következő elveknek is érvényesülnie kell a megvalósuló OD gyakorlatban (nem fontossági sorrendben):*

1. *Gyakorlati relevancia a helyi szinten* – az OD beavatkozásnak közvetlenül kapcsolódnia kell az aktuálisan résztvevő csoport / személyek mindennapi gyakorlatához. Az OD-nak a tényleges problémákkal kell foglalkoznia, s ez csoportonként, hierarchiaszintenként más és más lehet. A mindennapok működés-fejlesztése lényeges. Mindez felveti a kérdést: van-e értelme a különféle koncepcionális / szemléletformáló (pl. jövőképalkotó, kultúrafejlesztő stb.) programoknak. Véleményem szerint csak akkor és csak azoknak, akik számára ez közvetlen, gyakorlati, „húsbavágó” kérdéssé tud válni. (A VKP még a felsővezetés számára sem vált azzá, és a hazai OD gyakorlatból hasonló példák hozhatók).

⁹⁶ Igazán alapos választ a további szereplőcsoportok (célcsoportok) tanulásának vizsgálatával adhatnánk.

2. *A folyamatelv érvényesítése* – egyszeri, egyedi beavatkozások nem vezethetnek tényleges fejlesztéshez, hiszen a mindennapok „elsodorják” a legjobb kezdeményezést is. A fejlesztőnek ki kell állnia a fejlesztési folyamat fontossága mellett, ami nem jelenti természetesen az állandó (és költséges) tanácsadói jelenlétet. Az OD intervenció akkor sikeres, ha létrehozza a tanulás olyan mechanizmusait vagy struktúráit, melyek „önjáróvá” teszik a fejlesztési folyamatot (lásd pl. Heron, in: Reason, 1994; illetve Ledford és Mohrman, 1993).
3. *Személyesség, önreflexió* – a tényleges fejlődés és változás csak akkor lehetséges, ha az elvi/koncepcionális kérdések összekapcsolódnak a résztvevők személyes (vagy közösségi) lényeges kérdéseivel, megélt tapasztalataival. A témának/a programnak „meg kell érintenie” az egyént/közösséget ahhoz, hogy az számukra fontos legyen, illetve, hogy a fejlesztés saját, személyes (vagy közösségbeli) fejlődésén keresztül történhessen meg. Ezt az önreflexió mélyítése segítheti.
4. *A feszültségek, dilemmák és paradoxonok reflektív figyelemben tartása, „átdolgozása”* – ez nemcsak a résztvevők (és a tanácsadó) fejlődése miatt, de azért is alapvető, hogy az OD ne válhasson a manipuláció, a rejtett befolyásolás eszközévé. Az általam javasolt fejlesztés alapja a *kritikai önreflexió*. A feszültségek minél hamarabbi „megoldása” helyett azok mélyebb megértése és valódi, felelős kezelése a cél, ideértve pl. a következőket.: személyes cél VS szervezeti cél; üzleti eredmény VS az emberi tényező; hatalom és kontroll VS felhatalmazás és bizonytalanság; anyagi függés VS önmegvalósítás; stb. E dilemmákkal való szembenézést természetesen a szervezetfejlesztő sem „úszhatja meg”.
5. *Empátia és konfrontáció az „itt és most”-ban* – a szervezetfejlesztőnek támogatnia kell az ügyfél-rendszer önmegismerését, de ezt többféleképpen teheti. Schein a humanisztikus fejlesztés elveit követve óva int a nyílt konfrontációtól (Schein, 1987b), és a dialógus fontossága mellett érvel (Schein, 1994). A VKP során mi is tartózkodtunk a konfrontációtól, de ezt hibának érzem. Az elfogadó attitűd mellett a szintén a folyamat támogató ütköztetés, az „itt és most” – ra vonatkozó visszajelzés és konfrontáció elengedhetetlennek tűnik. Véleményem szerint a tényleges fejlődéshez már ott, a folyamat során el kell indulnia a változásnak, fejlődésnek (akciótanulás).
6. *Őszinte, tiszta kommunikáció* – bár nehéz, ez elemi eszköze a szervezetfejlesztőnek, például a célok tisztázásakor, a játszmák leleplezésekor. A szerződéskötési folyamatban alapvetően fontos. Ha észleli, a szervezetfejlesztőnek a megbízónál rá kell kérdeznie pl. a rejtett szándékokra és vágyakra, személyes érdekekre, az általa játszott játszmákra. A tanácsadónak is definiálnia kell saját elveit, határait.

7. *Transzporens, önreflektív fejlesztői működés* – a fejlesztés ilyen felfogásban csak úgy lehetséges, ha fejlesztő is folyamatosan reflektál, s ha kell kommunikál, saját érzéseiről, érdekeiről, beágyazottságairól, dilemmáiról, félelmeiről, stb. Azaz: ha működésén keresztül folyamatosan az „őszinteségre szerződik”. A fejlesztői önmegértés így a rendszer önmegértését szolgálhatja.

A bemutatott megértési/elemzési keret egyben **fejlesztési eszköz** is lehet: szempontokat adhat a „vallott-követett” dimenziók ütköztetéséhez (lásd XI.5. ábra), a dilemmák és feszültségek reflektív figyelemben tartásához, a célok és a kommunikáció tisztításához. Természetesen e célokra csak akkor alkalmazható, ha a felső vezetés egyébként érdekelt e célok elérésében (de ennek kiderítését is gyorsíthatja). A következő tehát már egy fejlesztési keret, a megfelelő (most az egyénnek feltett) fejlesztői kérdésekkel:

XII.1. táblázat: Megértési/elemzési keretből fejlesztési keret

	TALÁLKOZÁS A PROGRAMMAL	A PROGRAM SZÁNDÉKOLT / TARTALMI JELENTÉSE	A PROGRAM VISSZAHATÓ / ÖNIRÁNYULÓ JELENTÉSE	MÁSOK BEFOLYÁSOLÁSA
HIVATALOS	<ul style="list-style-type: none"> Mennyire vált sajátoddá ez a téma/program? Mi gátol ebben? Megfelelő-e ez így számodra? Mi a te felelősséged? 	<ul style="list-style-type: none"> Mi a fókusz? Mi az elérendő cél? A célok mennyiben ellentmondóak? Ki a legfontosabb célcsoport? Mikor (nem) lennél igazán elégedett? 	<ul style="list-style-type: none"> Mit kéne tenned a kitűzött célért? Konkrétan mit fogsz tenni / mit tettél? Magatartásod milyen üzenetet közvetít? Mit teszel/tettél, amivel gátolod a kitűzött cél elérését? 	<ul style="list-style-type: none"> Kinek mit kéne megtanulni? Kinek és miben kell változnia? Kinek mit kell tudnia megtenni? Milyen módon kívánod ezt elérni?
REJTETT – TUDATOS – TUDATTALAN	<ul style="list-style-type: none"> Milyen negatív élmény ért? Milyen szerepre vágnál? Mitől félsz leginkább? Milyen manipulációt érzel? 	<ul style="list-style-type: none"> Melyek a saját, valódi érdekeid? Hol sérülhetnek ezek a programban? Mire vágsz leginkább? Mitől félsz leginkább? 	<ul style="list-style-type: none"> Mit tettél „fű alatt”? Miért? Mit üzensz magatartásoddal, mely nem hivatalos? Mit üzen, amit nem szeretnél? Mivel gátolod saját célod elérését? 	<ul style="list-style-type: none"> Milyen módon manipulálsz másokat? Milyen módon kontrollálsz másokat?
KONTEXTUS <ul style="list-style-type: none"> Milyen módon hozod létre saját környezeted / problémáidat? Milyen külső adottságok, keretek gátolnak? Hogyan próbáltad ezeket változtatni? Van-e olyan „adottságod”, amelyet nem tudsz megkérdőjelezni? El tudod-e azt fogadni? Milyen „adottság” vagy te mások számára? 				

XIII. Zárás

A legfontosabb tanulságok összefoglalása után e záró fejezetben kutatómunkám fő eredményeit veszem számba. Reményeim szerint mind az elmélet, mind a gyakorlat számára releváns eredményekre jutottam, hiszen témám kapcsán mindvégig az foglalkoztatott, hogy mit tanulhat a gyakorlat az elméletből, s mit az elmélet a gyakorlatból. Megítélésem szerint kutatásomban a kutatási/értelmezési *folyamat* is meghatározó volt – igyekeztem minél pontosabban bemutatni nemcsak a végeredményeket, hanem azt a folyamatot is, mellyel eljutottam oda (akár egy-egy idézet értelmezéséről, akár a teljes kutatási folyamatról van szó). Nemcsak a kvalitatív kutatás elvárásai és a választott abduktív logika miatt, hanem azért is, mert igazán ennek látom értelmét. S tegyük hozzá: ez egy küzdelmes, meglepetésekkel és nehézségekkel teli, tehát valódi tanulási folyamat volt a számomra. Csak bizakodhatom, hogy mindennek az Olvasó számára is volt haszna. Ezt is elősegítendő, a következőkben összefoglalom munkám legfontosabb eredményeit.

A dolgozat elméleti / koncepcionális fejezetei

1. Az *interpretatív szervezetelmélet bemutatása*, és rövid összevetése más, rokon szervezetelméleti közelítésekkel (kritikai közelítés, szociológiai institucionalizmus).
2. A *szervezeti tanulás szervezetelméleti megalapozása az interpretatív elmélet alapján*, és e megközelítés indoklása.
3. A *szervezeti tanulás három interpretatív irányzatának azonosítása*, azonos szempontok szerinti bemutatása; összehasonlító elemzésük. A bemutatott három irányzat és az azokhoz tartozó különféle megközelítések nagyrésze hazánkban kevésbé ismert, jóllehet elméleti és gyakorlati szempontból is fontosak.
4. A bemutatott irányzatok alapján *a szervezeti tanulás önálló, interpretatív alapú újraértelmezése, a közös jelentésvilág formálódásának folyamataként*.
5. A *szervezetfejlesztés funkcionális, kritikai és interpretatív értelmezési lehetőségeinek bemutatása, s az OD összekapcsolása a szervezeti tanulás interpretatív irányzataival*.

6. A szervezetfejlesztés és a szervezeti tanulás összekötésével egy *elméleti és gyakorlati szempontból is hasznos kutatási probléma felvázolása: a szervezetfejlesztési intervencióban megvalósuló szervezeti tanulás középpontba helyezése*. Ennek vizsgálatára építettem fel a kutatást. A disszertációban azt is részletesen bemutattam, hogy milyen tapasztalatok hatására és milyen szempontok mérlegelésével változtattam a kutatási fókuszon, középpontba helyezve a felsővezetői csoportot.
7. Módszertani oldalról a legfontosabb eredménynek a *jelentés-interpretáció elveinek azonosítását és alkalmazását* tartom. Ide kapcsolódóan – Kvale alapján – sikerült pontosítanom és egy táblázatban összefoglalnom a különféle elemzési közelítéseket. Megkülönböztettem a *megértés-orientált elemzést* és a *külső/kutatói elemzést*, s a megértés-orientáción belül a *szöveghű olvasatot* illetve a *kritikai olvasatot* (*alanyfókuszaltság, kontextus-tudatosság*). Saját tapasztalatból értettem meg, hogy az értelmezés mennyire éntőlem, az értelmezőtől függ (s ezt a tapasztalatot igyekeztem az Olvasó számára is láthatóvá tenni).

Az empirikus kutatás eredményei: szervezeti tanulás

8. Alapvetőnek tartom a *felsővezetői logika, tanulás és befolyásolás megértés-orientált elemzését*. Ennek segítségével „belső”, árnyalt képet kaphattunk arról, hogy egy konkrét szervezetfejlesztési intervenció (a Vállalati Kultúra Program) miképpen értelmeződik, miként csapódik le számukra, mit kezdenek vele, és miért. Az empirikus kutatásnak ez volt a fő, meghatározó része (amely további általánosításokhoz is alapot nyújtott).
9. Egy *megértési/elemzési keret felvázolása*, mely más szervezetek más csoportjainál is alkalmazható a szervezeti intervenciók helyi lecsapódásának megértéséhez; illetve e megértési/elemzési keret alkalmazása a VKP felsővezetői lecsapódásának elemzéséhez.
10. A *felsővezetői logika, tanulás és befolyásolás külső/strukturális elemzése, s általánosítható megállapítások* megfogalmazása. A tanulás témája szempontjából különösen fontosnak tartom a következőket: (1.) *szándékolt tanulás – nem szándékolt tanulás – megvalósult tanulás – meg nem valósult tanulás* vizsgálata egy konkrét OD beavatkozásnál; (2.) *vallott elv és követett elv kitágított újraértelmezése* az OD programbeli szimbolikus jelentésformálás szempontjából; (3.) a *kreatív önérdekű tanulás*

(politizáló tanulás, önmegerősítő tanulás) jelenségének megnevezése empirikus tapasztalatok alapján; (4.) *egyhurkos és kéthurkos tanulás újraértelmezése*, s annak megfogalmazása, hogy *konfrontáció hiányában a meglévő kultúra „magába integrálja” az OD programot, amely így önmaga is az adott kultúra „produktumává” válik.*

Az empirikus kutatás eredményei: szervezetfejlesztés

11. A VKP – mint OD intervenció – *interpretatív alapú „hatékonyságmérése”*, melyből kiderült, hogy a program távolról sem olyan sikeres, mint azt a hagyományos értékelési felfogással találnánk. De az is interpretatív alapon magyarázható, hogy a megbízó miért volt mégis elégedett.
12. A tapasztalatok, és *saját elkövetett hibáink* alapján *javaslatok megfogalmazása az OD elveinek újragondolására és megvalósuló gyakorlatára*, hogy egy intervenció ne legyen súlytalan és/vagy ne váljon a manipuláció eszközévé.
13. A megértési/elemzési keret alapján egy *fejlesztési keret felvázolása*, mely segítheti a fejlesztőt és a vezetőt a kritikus, „kemény” de alapvető kérdések megfogalmazásában.

Számomra időközben meghatározó kérdéssé vált, hogy miként lehet (lehet-e egyáltalán) másokat abban segíteni, hogy felelősségteliben alakítsák saját sorsukat, hogy az észlelt „adottságokat” megkérdőjelezve önerőből legyenek képesek egy vágyott, „jobb valóság” felé elmozdulni. E mögött ott van az a hitem, hogy érdemes törekednünk a felelősségvállaló, hiteles, érett, őszinte működésre. De vajon el lehet-e ezt érni az (üzleti) szervezeteken belül? Vagy lehet, hogy Amado és társainak (1991) van igaza: le kell mondanunk az OD-ról, és vagy az egyéni fejlesztést kell választanunk (coaching, szupervízió, terápia), vagy a tágabb rendszerek és intézmények alakítását (szervezetközi hálózatok fejlesztése, illetve lobbizás, politizálás). Bár szervezetfejlesztőként az átütő siker még várat magára, a magam részéről szívesen próbálkozom még vele. Viszont szeretném jobban, mint azt a Vállalati Kultúra Programban tettük. E Ph.D disszertáció elkészítése számomra így felbecsülhetetlen értékű tapasztalatot jelent. Fontosnak tartom a továbblépési irányokat is, nemcsak személyesen, hanem általában, az interpretatív szervezetvizsgálatok szempontjából is. Mind a szervezetek pszichodinamikai (pszichoanalitikus) megközelítése, mind a filozófiai hermeneutika komoly előrelépést jelenthet más rendszerek és jelentésvilágok megértésében, fejlesztésében. S nem mellékes, hogy mindez az értelmező önmegértésén, személyes fejlődésén keresztül.

Hivatkozások jegyzéke

- Alvesson, M. és Deetz, S. (1996): A munkahelyi uralom modern formái (eredetileg: Critical theory and postmodernism approaches to organization studies). In: Clegg, S.R., Hardy, C. és Nord, W.R. (eds.) (1996): Handbook of organization studies. Sage, London. pp.191-217
- Alvesson, M. és Willmott, H. (1996): Making sense of management. A critical introduction. Sage, London.
- Amado, G., Faucheaux, C. és Laurent, A. (1991): Organizational change and cultural realities: Franco-American contrasts. International Studies of Management and Organization. No.3. pp.62-95
- Antal-Mokos Z. Balaton K., Drótos Gy., Tari E. (1997): Stratégiai és szervezet. KJK, Budapest.
- Anzenbacher, A. (1994): Bevezetés a filozófiába. Herder, Budapest
- Argyris, C. (1970): Intervention theory and methods. Addison-Wesley Publishing.
- Argyris, C. (1977): Double-loop learning in organizations. Harvard Business Review, September-October
- Argyris, C. (1985): Making knowledge more relevant to practice: maps for action. In: Lawler, E.E., Mohrman, A.M. Jr, Mohrman, S.A., Ledford, G.E. Jr, Cummings, T.G. and Associates: Doing research that is useful for theory and practice. Jossey-Bass, San Francisco
- Argyris, C. (1994): Good communication that blocks learning. Harvard Business Review, Vol. 72, no. 4., pp. 77-85
- Argyris, C. (1998): Empowerment: the emperor's new clothes. Harvard Business Review, Vol. 76, May-June, pp. 98-105
- Argyris, C. és Schön, D.A. (1978): Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, Ma.: Addison-Wesley.
- Argyris, C. és Schön, D.A. (1991): Participatory action research and action science compared: a commentary. In: Whyte, W.F. (ed.) (1991): Participatory action research. Sage, USA
- Argyris, C. és Schön, D.A. (1996): Organizational learning II.: theory, method, practice. Ma.: Addison-Wesley.
- Argyris, C., Putnam, R. és Smith, D. M. (1985): Action Science. Concepts, methods, and skills for research and intervention. Jossey-Bass, San Francisco

- Astley, W.G. és Van de Ven, A.H. (1983): Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 245-273
- Astley, W.G. és Zammuto, R.F. (1992): Organization science, managers, and language games. *Organization Science*, Vol. 3., No. 4. pp. 443-460
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E. és Bem, D.J. (1993): *Pszichológia*. Osiris-Századvég, Budapest.
- Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK, Budapest
- Bakacsi, Gy. és Takács, S. (1998): Honnan-hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, XXIX / 2., pp. 15-22
- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs, Gelei, A., Kováts, K. Takács, S. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK, Budapest
- Barley, S.R. (1990): Images of imaging. Notes on doing longitudinal fieldwork. *Organization Science*, Vol.1, no. 3, pp.230-247. Megjelent még in: Huber, G.P. és Van de Ven, A.H. (eds.) (1995): *Longitudinal field research methods*. Sage, California
- Bartunek, J.M. (1993): Scholarly dialogues and Participatory Action Research. *Human Relations*, Vol. 46, No. 10. pp. 1221-1233
- Beer, S. (1972): *Brain of the firm*. Allen Lane, London
- Beer, M. és Eisenstat, R.A. (1996) Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, Vol. 49, No.5., pp. 597-619.
- Beer, M. és Nohria, N. (2000): Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 133-141
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. és Walton, R.E. (1985): *Human resources management. A general manager's perspective*. The Free Press, New York
- Berger, P. és Luckman, T. (1966): *The social construction of reality. A treatise into the sociology of knowledge*. Penguin Books, Harmondsworth; (magyarul: *A valóság társadalmi felépítése. Tudásszociológiai értekezés*. 1998, József, Budapest)
- Berne, E. (1984): *Emberi játzmák*. Gondolat, Budapest.
- Bettis, R.A. és Prahalad, C.K. (1995): The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 5-14
- Blackler, F., Crump, és McDonald, S. (2000): Organizing processes in complex activity networks. *Organization*, Vol. 7(2), pp. 277-300
- Blaikie, N. (1995): *Approaches to social enquiry*. Polity Press, Cambridge.
- Boje, D.M. (1999): Transorganizational development and the death of organization development. <http://web.nmsu.edu/~dboje/Tddeathofod.html>

- Bokor A. (1994): Posztmodern a menedzsmenttudományban. *Közgazdasági Szemle*, XLI. évf., 12. sz. pp. 1118-1132
- Bokor A. (1999): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. Ph.D tézis javaslat, kézirat, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest
- Bougon, M.G. (1992): Congregate cognitive maps: A unified dynamic theory of organization and strategy. *Journal of Management Studies*, 29:3, may, pp. 370-389
- Bouwen, R. (1990): Organizational innovation as a social construction: managing meaning in multiple realities. Paper presented at the NIAS Conference, Wassenaar, May
- Bouwen, R. (1993): Inquiry and intervention for development in change and innovation contexts: a 'learning' methodology from a social constructionist perspective. University of Canterbury
- Bouwen, R. és Fry, R. (1988): An agenda for managing organizational innovation and development in the 1990's. in: Lambrecht, M. (ed.): *Corporate revival*. University Press, Leuven
- Bouwen, R. és Fry, R. (1991): Organizational innovation and learning: Four patterns of dialog between the dominant logic and the new logic. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 21, No. 4. pp. 37-51.
- Bouwen, R., De Visch, J., Steyaert, C. (1992): Innovation projects in organizations: Complementing the dominant logic by organizational learning. in: Hosking, D.M. and Anderson, N. (eds.): *Organizational Change and Innovation*. Routledge, London
- Bouwen, R. és Steyaert, C. (1990): Construing organizational texture in young entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 27:6, pp. 637-649
- Bouwen, R. és Steyaert, C. (1995): From dominant frames toward multi-voiced cooperation: Mediating metaphors for global change. Paper prepared for the Academy of Management Joint Divisional Conference on 'The Organization Dimensions of Global Change: No limits to cooperation', May 3-5, 1995, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio
- Branyiczki I. (1993): Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás. Kandidátusi értekezés, BKE, Budapest
- Brown, L.D. (1993): Social change through collective reflection with Asian Nongovernmental development organizations. *Human Relations*, Vol. 46, no. 2, pp. 249-274
- Brown, J.S. és Duguid, P. (1991): Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, Vol 2, no 1. Pp. 40-57
- Bryman, A. (1992): *Research methods and organization studies*. Routledge, London

- Burns, T. és Stalker, G.M. (1961): The management of innovation. Tavistock, London
- Burrell, G. és Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis. Heinemann Educational Books, London
- Carmines, E.G. és Zeller, R.A. (1979): Reliability and validity assesment. Sage, Beverly Hills, CA
- Carnall, C. (1990): Managing change in organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Carver, C.S. és Scheier, M.F. (1998): Személyiségpszichológia. Osiris-Százedvég, Budapest.
- Cassell, C. és Symon, G. (eds.) (1994): Qualitative methods in organizational research. A practical guide. Sage, London
- Castaneda, C. (1997): Don Juan tanításai. Édesvíz Kiadó, Budapest.
- Checkland, P. (1990): Systems thinking, systems practice. John Wiley and Sons.
- Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, No. 1.
- Contu, A. és Willmott, H. (2000): Comment on Wenger and Yanow. Knowing in practice: A 'delicate flower' in the organizational learning field. Organization, Vol. 7(2), pp. 269-276
- Cook, S. és Yanow, D. (1993): Culture and organizational learning. Journal of Management Inquiry. 2(4), pp. 373-390.
- Cooperrider, D.L. és Srivastva, S. (1987): Appreciative Inquiry in organizational life. in: Research in organizational change and development. JAI Press Vol. 1, pp. 129-169
- Crozier, M. és Friedberg, E. (1977): Organizations as means and constraints of collective action. In: Warner, M. (ed.): Organizational choice and constraint: approaches to the sociology of enterprise behaviour. Saxon House, Westmead
- Czarniawska, B és Joerges, B (1996): Travels of ideas. In: Czarniawska, B. és Sevón, G. (eds.) (1996): Translating organizational change. Walter de Gruyter, Berlin
- Cummings, T.G. és Worley, C.G. (1993): Organization Development and change. 5th ed, West Publishing Company, St. Paul
- Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (eds.) (1994): Handbook of qualitative research. Sage, Thousand Oaks, California
- Diamond, M.A. (1986): Resistance to change: A psychoanalytic critique of Argyris and Schön's contributions to organization theory and intervention. Journal of Management Studies, 23:5, pp. 543-562
- DiMaggio, P.J. és Powell, W.W. (1983): The iron cage revisited? Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, Vol. 48, pp. 147-160

- Dobák M. et al (1996): Szervezeti formák és vezetés. KJK, Budapest
- Drótos Gy. (1999): Az információrendszerek perspektívái. Ph.D értekezés. BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest.
- Dunphy, D. C. és Stace, D.A. (1988): Transformational and coercive strategies for planned organizational change: beyond the OD model. *Organization Studies*, 9 (3) pp.317-334
- Easterby-Smith, M., Snell, R. and Gherardi, S. (1998): Organizational learning: diverging communities of practice. *Management Learning*, Vol. 29 (3) 259-272
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (1993): *Management research*. Sage, London
- Eden, C. (1992): On the nature of cognitive maps. *Journal of Management Studies*, 29:3, may, pp. 261-265
- Eden, C. és Huxham (1996): Action research for management research. *British Journal of Management*, Vol. 7, pp. 75-86
- Edmondson, A. (1996): Three faces of Eden: The persistence of competing theories and multiple diagnoses in organizational intervention research. *Human Relations*, Vol. 49, no. 5, pp. 571-596
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, no. 4. Pp. 532-550; Megjelent még in: Huber, G.P. és Van de Ven, A.H. (eds.) (1995): *Longitudinal field research methods*. Sage, California
- Elden, M. és Chisholm, R.F. (1993): Emerging varieties of action research. *Human Relations*. Vol 46., No. 2, pp. 121-142.
- Elden, M. és Levin, M. (1991): Cogenerative learning: Bringing participation into action research. in: Whyte, W.F. (ed.) (1991): *Participatory action research*. Sage, USA
- Ely, M, Anzul, M, Friedman, T, Garner, D és Steinmetz, A.M. (1993): *Doing qualitative research. Circles within circles*. Tha Falmer Press, London
- Engelstad P.H. és Gustavsen, B. (1993): Swedish network development for implementing national work reform strategy. *Human Relations*, Vol. 46, no. 2, pp. 219-248
- Engeström, Y. (2000): Comment on Blackler et al. Activity theory and the social construction of knowledge: A story of four umpires. *Organization*, Vol. 7, no. 2, pp. 301-310
- Flood (1997): Action research and the management and system sciences. *The International Journal of Systemic Practice and Action Research*, Vol. 11, issue 1.
- Fox, S. and Grey, C. (2000): Introduction: Connecting learning and critique. *Management Learning*, Vol. 31 (1), 7-10.
- French, W.L. és Bell, C.H., Jr. (1995) *Organization Development*. 5th ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

- Frohman, A., Sashkin, M. és Kavanagh, M. (1976): Action research as applied to Organization Development. *Organization and Administrative Sciences*, 7, pp. 129-142
- Gagliardi, P. (ed.) (1990): Symbols and artifacts: views of the corporate landscape. Aldine de Gruyter, Berlin
- Garvin, D.A. (1993): Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August
- Geertz, C. (1994): Sűrű leírás. In: *Az értelmezés hatalma. Századvég, Budapest* (eredeti: *The interpretation of cultures.*, 1973, Basic Books, New York)
- Gelei A. (1996): Szervezeti keret és szervezeti változás - egy értelmezési kísérlet. *Szociológiai Szemle*, 1996/3-4, 55 - 81. old.
- Gherardi (2000): Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, Vol. 7(2), pp. 211-223
- Gherardi, S. és Nicolini, D. (2000): To transfer is to transform: the circulation of safety knowledge. *Organization*, Vol. 7(2), pp. 329-348
- Gioia, D.A. és Pitre, E. (1990): Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, Vol. 15., No. 4., pp. 584-602.
- Glaser, B.G. és Strauss, A.L. (1967): The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine de Gruyter, New York
- Glick, W.H., Huber, G.P., Miller, C.C., Doty, H.D. és Sutcliffe, K.M. (1990): Studying changes in organizational design and effectiveness. Retrospective event histories and periodic assessments. *Organization Science*, Vol. 1, no. 3. pp. 293-312; megjelent még in: Huber, G.P. és Van de Ven, A.H. (eds.) (1995): *Longitudinal field research methods*. Sage, California
- Granovetter, M. (1990): A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. (ford.: Kemény Szabolcs). Eredetileg: *The old and the new economic sociology: a history and an agenda*. In: Friedland, R. és Robertson, A.F. (eds.): *Beyond the marketplace: rethinking economy and society*. Aldine de Gruyter, New York. pp. 95-112.
- Grant, R.M. (1988): On "dominant logic", relatedness and the link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 639-642
- Greenwood, D.J., Whyte, W.F. és Harkavy, I. (1993): Participatory action research as a process and as a goal. *Human Relations*, Vol 46, no. 2, pp. 175-192
- Grondin, J. (2002): Bevezetés a filozófiai hermeneutikába. Osiris Kiadó, Budapest
- Gyulay T. (1994): A szervezetfejlesztés magatartástudományi megközelítése. *Ipar-Gazdaság*, 10. szám

- Hammersly, M. és Atkinson, P. (1994): Chapter 1: What is ethnography? In: *Ethnography: principles in practice*. (4th ed.) Tavistock, London
- Hartley, J.F. (1994): Case studies in organizational research. In: Cassell, C. és Symon, G. (eds.): *Qualitative methods in organizational research. A practical guide*. Sage, London
- Hassard, J. (1991): Multiple paradigms and organizational analysis: A case study. *Organization Studies*, 12/2. pp. 275-299.
- Hatch, M.J. és Schulz, M. (2001): Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, February, 129-134.
- Heller, F. (1993): Another look at action research. *Human Relations*, Vol. 46, no. 10, pp. 1235-1251
- Heron, J. (1981): Philosophical basis for a new paradigm. in: Reason és Rowan (eds.): *Human inquiry. A sourcebook of new paradigm research*. John Wiley and Sons, Chichester
- Heron, J. (1996): *Co-Operative inquiry. Research into the human condition*. Sage, London
- Hofmaier, B. (1990): The role of dialogue in organizational change programs. Paper presented at the NIAS Conference, Wassenaar, May
- Höpl, H. and Linstead, S. (1997): Introduction. Learning to feel and feeling to learn: Emotion and learning in organizations. *Management Learning*, Vol. 28 (1), pp. 5-12.
- Huber, G.P. (1991): Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*. Vol. 2. No. 1., pp. 88-115.
- Huberman, M.A. és Miles, M.B. (1994): Data management and analysis methods. In: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (1994): *Handbook of qualitative research*. Sage, Thousand Oaks, California
- Huff, A.S. (ed.) (1994): *Mapping strategic thought*. John Wiley & Sons, Chichester
- Johnson, A.R., Kast, F.E. és Rosenzweig, J.E. (1989 [1969]): A szervezés és a rendszerelméleti koncepció. A rendszerelméleti fogalmak integrálása. In: Kovács Sándor (szerk.): *Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához*. Kézirat. 4. kiadás. Tankönyvkiadó, Budapest.(eredetlieg: In: *Rendszerelmélet* (1969), KJK, Budapest.)
- Johnson, G. (1992): Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 1, pp. 28-36
- Katz, D. és Kahn, R.L. (1966): *The social psychology of organizations*. Wiley, New York
- Kets de Vries (1991): On becoming a CEO: transference and the addictiveness of power. In: *Organizations on the couch*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kieser, A. (szerk.) (1995): *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest

- Kieser, A. és Kubicek, H. (1978): Organisationstheorien. Verlag W. Kohlhammer. Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz. (magyarul egyes részek in: Kovács S. (szerk.): Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához. Kézirat. 4. kiadás. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Kindler J. (1980): A pozitívista módszertan válsága. Világosság, augusztus-szeptember, pp. 484-493
- Kindler J. (1989): A komplexitás törvényszerűségei és néhány gyakorlati következményük. In: Kovács S. (szerk.): Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához. Kézirat. 4. kiadás. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Kindler J. (1991) Fejezetek a döntéelméletből. Aula, Budapest
- Kolb, D. (n.a.): A cybernetic model of human change and growth. Kézirat (hiányzó adatok).
- Kolb, D. (1984): Experiential learning. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Kovács S. (1990): Szempontok az elméleti irányok megítéléséhez. In: Kovács S. (szerk.): Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához. Kézirat. 4. kiadás. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Kuhn, T. (1984): A tudományos forradalmak szerkezete. Gondolat, Budapest
- Kvale, S. (1994): Ten standard objections to qualitative research interviews. Journal of Phenomenological Psychology. (hiányzó adatok)
- Kvale, S. (1996): InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Sage, Thousand Oaks, California
- Ladó L. és Magyari-Beck I. (1987): A szervezetfejlesztésről. Ipar-Gazdaság, 8-9.
- Lave, J. és Wenger, E. (1991): Situated learning: legitimate peripheral participation. Cambridge University press, Cambridge
- Law, J. (2000): Comment on Suchman, and Gherardi and Nicolini: Knowing as displacing. Organization, Vol. 7(2), pp. 349-354.
- Lawrence, P. R. és Lorsch, J.W. (1967): Organization and environment. Managing differentiation and integration. Homewood, Illinois
- Ledford Jr., G.E. és Mohrman, S.A. (1993) Self-design for high-involvement: a large-scale organizational change. Human Relations, Vol. 46, No. 1., pp.143-173.
- Legge, K. (1984): Evaluating planned organizational change. Academic Press
- Lewin, K. (1975): A mezőelmélet a társadalomtudományban. Gondolat, Budapest.
- Luckman (1996): Some problems of pluralism in modern societies. Kézirat. "Unconventional solutions in the age of paradox"; CEMS Graduate Conference, 1996, február 8-11, St. Gallen.

- Luthans, F. (1989): Conversation with Edgar H. Schein. *Organizational Dynamics*, Vol. 17, Spring, pp. 60-76
- Manz, C.C. és Sims, H.P. Jr. (1992): *SuperLeadership: beyond the myth of heroic leadership*. *Organizational Dynamics*. Spring, pp. 18-35.
- March, J. és Simon, H. (1993): *Organizations*. (2nd ed). Blackwell, Cambridge, Mass.
- Marshak, R.J. és Katz, J.H. (2001): Keys to unlocking covert processes: How to recognize and address the hidden dimensions of individuals, groups and organizations. *OD Practitioner*, Vol.33, No.2.
- Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative research design. An interactive approach*. Sage, Thousand Oaks, California
- Máriás A. (szerk.) (1989): *Fejezetek a szervezetelemzés és szervezetfejlesztés témaköréből. Kézirat. 7. Kiadás*, Tankönyvkiadó, Budapest
- Meindl, J.R., Stubbart, C. és Porac, J.F. (eds.) (1996): *Cognition within and between organizations*. Sage, Thousands Oaks, California
- Miles, M.B. és Huberman, M.A. (1994): *Qualitative data analysis*. Sage, London
- Mintzberg, H. és Quinn, J.B. (eds.) (1991): *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Prentice Hall
- Morgan, G. (1986): *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morgan, G. (1995): *Paradigm diversity in organizational research*. In: Hassard, J. és Pym, D. (eds.) (1995): *The theory and philosophy of organizations*. Routledge, London.
- Morgan, G. és Smircich, L. (1980): The case for qualitative research. *Academy of Management Review*. Vol. 5, No. 4, pp. 491-500
- Neilsen, E.H. (1984): *Becoming an OD practitioner*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Neilsen, R.P. (1996): *The politics of ethics. Methods for acting, learning, and sometimes fighting, with others in addressing ethics problems in organizational life*. Oxford University Press, New York
- Nicolini, D. és Meznar, M.B. (1995): The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, Vol. 48, no. 7. pp. 727-746
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, pp. 14-37
- Nunally, J.C. (1978): *Psychometric theory*. McGraw-Hill, New York
- Orton, J. D. (2000): Enactment, sensemaking and decision making: redesign processes in the 1976 reorganization of US Intelligence. *Journal of Management Studies*, 37:2, pp.213-234.

- Pasmore, W.A. (1988): Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective. John Wiley and Sons, New York
- Pasmore, W.A. és Khalsa, G.S. (1993): The contribution of Eric Trist to the social engagement of social science. *Academy of Management Review*, Vol 18, no. 3., pp. 546-569.
- Pataki György (2000): Az ökológiailag fenntartható vállalat. Ph.D disszertáció tervezet. BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest
- Perrow, C. (1994): Szervezetszociológia. Osiris-Századvég, Budapest
- Pettigrew, A. (1985): Contextualist research: A natural way to link theory and practice. In: Lawler, E.E., Mohrman, A.M. Jr, Mohrman, S.A., Ledford, G.E. Jr, Cummings, T.G. and Associates: Doing research that is useful for theory and practice. Jossey-Bass, San Francisco
- Pettigrew, A.M. (1989): Longitudinal field research on change: Theory and practice. Kézirat. Centre for Corporate Strategy and Change, University of Warwick, November
- Pirsig, R.M. (1998a): A zen meg a motorkerékpárápolás művészete. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Pirsig, R.M. (1998b): Lila. Értekezés az erkölcsről. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Prahalad, C.K. és Bettis, R.A. (1986): The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 485-501
- Prahalad, C.K. és Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, no 3.
- Pugh, D. (1981): The Aston Program of research.: Retrospective and prospect. In: Van de Ven, A.H. és Joyce, W.F. (eds): Perspectives on organization design and behavior. John Wiley & Sons, New York, pp. 135-166.
- Quinn, J.B. (1978): Strategic change: 'Logical incrementalism'. *Sloan Management Review*; in: Mintzberg, H. és Quinn, J.B. (eds.) (1991): The strategy process: concepts, contexts, cases, Prentice Hall
- Reason, P. (1994): Three approaches to participative inquiry. In: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (1994): Handbook of qualitative research. Sage, Thousand Oaks, California
- Reason, P. (1997): Toward a participatory worldview. Kézirat. (hiányzó adatok).
- Reason, P. és Rowan, J. (eds) (1981): Human inquiry. A sourcebook of new paradigm research. John Wiley and Sons, Chichester
- Reason, P. és Rowan, J (1981b): On making sense. In: Human inquiry. A sourcebook of new paradigm research. John Wiley and Sons, Chichester

- Reason, P. és Rowan, J (1981c): Issues of validity in new paradigm research. In: Human inquiry. A sourcebook of new paradigm research. John Wiley and Sons, Chichester
- Risberg, A. (1999): Ambiguities thereafter. An interpretive approach to acquisitions. Lund University Press, Lund
- Romiszwski, A.J. (1981): A new look at instructional design. Part I. Learning: restructuring one's concepts. British Journal of Educational Technology. 12, no.1, pp 19-48
- Rooke, D. és Torbert, W.R. (1999): Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage. http://www2.bc.edu/~torbert/8_rooke_wrt95.html
- Ropolyi L. (2000): A tudomány a „szociális-élet-világban”. A tudományfilozófia hermeneutikai és szociálkonstruktivista szemléletmódjainak összevetése. Replika, 41-42., pp.125-138.
- Rosen, M. (1991): Coming to terms with the field: understanding and doing organizational ethnography. Journal of Management Studies 28:1, pp. 1-24.
- Rudas J. (1997): Delfi örökösei. Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlat. Gondolat-Kairosz, Budapest
- Salipante, Jr. P. F. (1992): Providing continuity in change: the role of tradition in long-term adaptation. In: Srivastva, S. és Fry, R.E. (eds.) Executive and organizational continuity: managing the paradoxes of stability and change. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Salipante, Jr. P. F. és Golden-Biddle, Karen (1995): Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership, Vol. 6, No.1, pp. 3-20
- Sárvári Gy. (1994): Szupervíziós tapasztalatok Hollandiában – hermeneutikai szemszögből. Pszichológiai Szemle, 34. 1-2.
- Sárvári Gy. (1996): Az interpretáció mint művészi élmény és terápiás lehetőség. Pszichoterápia, július, pp. 235-248
- Sárvári Gy. (1999): Metalépés. Hermeneutika – mélylélektan – rendszerszemlélet: integratív paradigma a tapasztalati tanulás értelmezési-megértési folyamatához. Animula, Budapest.
- Schein, E.H. (1987a): The clinical perspective in fieldwork. Sage Qualitative Research Methods Series, Vol. 5., Sage, California
- Schein, E.H. (1987b): Process consultation Vol. II. Lessons for managers and consultants. Addison-Wesley OD Series, USA
- Schein, E.H. (1992): Organizational culture and leadership. 2nd. ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Schein, E.H. (1994): On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics* special issue: The learning organization in action. *Organizational Dynamics*
- Schön, D. (1983): *The reflective practitioner*. Basic Books, US
- Schulz, M. és Hatch, M.J. (1996): Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, Vol.21, No.2, 529-557.
- Scott, W.R. (1987): The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 493-511
- Senge, P.M. (1990a): *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency, New York.
- Senge, P.M. (1990b): The leader's new work: building a learning organization. *Sloan Management Review*/Fall.
- Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. és Smith, B.J. (1994): *The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization*. Doubleday/Currency, New York.
- Sewell, G. és Wilkinson, B. (1992): Empowerment or emasculation? Shopfloor surveillance in a Total Quality Organization. In: Blyton, P. és Turnbull, P. (Eds.): *Reassessing Human Resource Management*. Sage, Beverly Hills CA
- Sievers, B. (1990): The diabolization of death: some thoughts on the obsolescence of mortality in organization theory and practice. In: Hassard, J. and Pym, D. (eds.) (1990): *The theory and philosophy of organizations*. Routledge, London.
- Sievers, B. (1994): Motivation as a surrogate for meaning. In: *Work, death, and life itself. Essays on management and organization*. Walter de Gruyter, Berlin
- Simon, L. és Davies, G. (1996): A contextual approach to management learning: the Hungarian case. *Organization Studies*, 17/2, pp. 269-289
- Sims, Jr. H.P. és Gioia, D.A. (eds.) (1986): *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Smircich, L. (1983 a): Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28. pp.339-358.
- Smircich, L. (1983 b): Organizations as shared meanings. In: Pondy, L.R. et al.: *Organizational Symbolism*, pp. 55-66
- Smircich, L. és Morgan, G. (1982): Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science* 18(3), pp. 257-273.

- Smith, K.K. és Berg, D.N. (1987): A paradoxical conception of group dynamics. *Human Relations*, Vol. 40., no. 10, pp. 633-658
- Stake, R.E. (1994): Case Studies. in: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (1994): *Handbook of qualitative research*. Sage, Thousand Oaks, California
- Stake, R.E. (1995): *The art of case study research*. Sage, Thousand Oaks, California
- Taylor, S.T. és Bogdan, R. (1984): *Introduction to qualitative research methods. The search for meaning*. (2nd ed.) John Wiley and Sons, New York
- Tolle, E. (2001): *A MOST hatalma. Útmutató a megvilágosodáshoz*. Agykontroll Kiadó, Budapest.
- Torbert, W.R. (1981): Empirical, behavioural, theoretical and attentional skill necessary for collaborative inquiry. in: Reason, P. és Rowan, J. (1981): *Human inquiry. A sourcebook of new paradigm research*. John Wiley and Sons, Chichester
- Torbert, W.R. (1987): *Managing the corporate dream. Restructuring for long-term success*. Dow-Jones Irwin, Homewood, Illinois
- Trist, E.L. (1981) The evolution of sociotechnical systems as a Conceptual framework and as an action research program. In: Van de Ven, A.H. és Joyce, W.F. (eds): *Perspectives on organization design and behavior*. John Wiley & Sons, New York, pp. 19-75.
- Türk, K. (1995): A szervezetek politikai ökonómiája. In: Kieser (szerk.): *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest
- Van de Ven, A.H. and Huber, G.P. (1995): *Longitudinal field research methods. Studying processes of organizational change*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Varga K. (szerk.) (1985-1987): *Szervezetfejlesztési füzetek 1-7*. Ipargazdasági Intézet, Budapest
- Varga K. (1986): *Az emberi és a szervezeti erőforrás fejlesztése*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Varga K., Gazdag M. és Zettisch N. (1987): *Tavistock-konferencia Magyarországon. Szervezetfejlesztési füzetek 5*. Ipargazdasági Intézet, Budapest.
- von Krogh, G. and Roos, J. (1996): An essay on corporate epistemology. In: von Krogh, G. and Roos, J. (eds.): *Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition*. Sage, London
- Walgenbach, P. (1996): *Intézményi megközelítések a szervezetelméletben*. (fordította: Lázár László) eredeti in: Kieser: *Organisationstheorien* (2. Kiadás). Verlag W Kohlhammer
- Watzlawick, P. Weakland, H.H. és Fisch, R. (1974): *Change. Principles of problem formation and problem resolution*. W.W. Norton & Company, New York (magyarul: *Változás. A problémák keletkezésének és megoldásának elvei*, 1990, Gondolat, Budapest.)

- Weick, K. (1979): The social psychology of organizing. (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1983): Managerial thought in the context of action. In: Srivastva, S. (ed.) The executive mind. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Weick, K.E. és Westley, F. (1996): Organizational learning: Affirming an oxymoron. In: Clegg, S.R., Hardy, C. és Nord, W.R. (eds.) (1996): Handbook of organization studies. Sage, London. pp. 440-458.
- Weisbord, M. és Yanow, S. (1999): Future Search. Berrett Koehler Communications.
- Weisinger, J.Y. és Salipante, P.F. (n.a.): Inquiring into cross-cultural knowledge: Challenging cognitive conceptions of culture. Kézirat. Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio
- Wenger, E. (2000): Communities of practice and social learning systems. Organization, Vol. 7(2), pp. 225-245
- Westenholz, A. (1993): Paradoxical thinking and change in the frames of reference. Organization Studies, 14/1, pp. 37-58
- Whyte, W.F. (ed.) (1991): Participatory action research. Sage, USA
- Whyte, W.F. (1991b): Comparing PAR and Action Science. in: Participatory action research. Sage, USA
- Willmott, H.(1995): Beyond paradigmatic closure in organizational enquiry. In: Hassard, J. és Pym, D. (eds.) (1995): The theory and philosophy of organizations. Routledge, London.
- Winch, P. (1958): The idea of a social science and its relation to philosophy. Routledge & Kegan Paul, London.
- Wolfe, D.M. és Kolb, D.A. (1991): Career development, personal growth, and experiential learning. in: Kolb, D.A., Rubin, I.M. és Osland, J.S. (1991): The organizational behavior reader. (5th ed.) Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Wollnik, M. (1995): Interpretatív megközelítések a szervezetelméletben. In: Kieser, A. (szerk.) (1995): Szervezetelméletek. Aula, Budapest
- Yanow, D. (2000): Seeing organizational learning: A “Cultural” view. Organization. Vol. 7 (2), 247-258
- Yin, R.K. (1994): Case Study research. Design and methods. Sage, Thousand Oaks, California
- Zucker, L.G. (1987): Institutional theories of organizations. Annual Review of Sociology, 13, pp. 443-464